Strategisches Projektmanagement

Forschungsprogrammatische Einordnung und Konzeptionalisierung eines Ansatzes zur Bewältigung des strategischen Problems von Unternehmungen

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität des Saarlandes

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann
Jürgen Lange
aus Oberndorf

Saarbrücken 1987

UNIV.
LIBRARY
ROYAL

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41552704_0001

STRATEGISCHES PROJEKTMANAGEMENT

Forschungsprogrammatische Einordnung und Konzeptionalisierung
eines Ansatzes zur Bewältigung des strategischen Problems
von Unternehmungen

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
der Universität des Saarlandes

vorgelegt von
Diplom-Kaufmann
Jürgen Lange
aus Oberndorf

Saarbrücken 1987

Tag der Disputation:	21.7.1987
Dekan:	Prof. Dr. J. Domes
Erstberichterstatter:	Prof. Dr. C. Scholz
Zweitberichterstatter:	Prof. Dr. Dr.h.c. G. Wöhe

Meinem verehrten akademischen Lehrer

Prof. Dr. Wolfgang Kilger

* 5.2.1927 † 9.8.1986

Vorwort

Eine Dissertation gleicht im übertragenen Sinne den 'strategischen Herausforderungen', von denen in der vorliegenden Arbeit die Rede ist. Daß ich diese 'strategische Herausforderung' bestanden habe, verdanke ich zu einem erheblichen Teil der wohlwollenden Unterstützung und wissenschaftlichen Führung meines verehrten akademischen Lehrers, Herrn Prof. Dr. Wolfgang Kilger: Mit der in der Arbeit behandelten Problem-Stellung eröffnete er mir die 'Chance' zu promovieren, und stets, wenn die 'Herausforderung' den Charakter einer 'Bedrohung' anzunehmen begann, stand er mir mit 'Strategiealternativen' zur Seite.

Mein verbindlichster Dank gilt Herrn Prof. Dr. C. Scholz, der sich trotz hoher zeitlicher Belastung bereit erklärte, die Erstberichterstattung zu übernehmen. Ebenso danke ich Herrn Prof. Dr. Dr.h.c. G. Wöhe für die Erstellung des Zweitberichtes.

Großen Dank schulde ich weiterhin meinen Kollegen am Seminar für Industriebetriebslehre der Universität des Saarlandes für ihre stete Diskussionsbereitschaft.
Vor allem Herrn Dipl.-Kfm. Volker Warschburger fühle ich mich für seine weit über das kollegiale Maß hinausgehende Unterstützung zutiefst verpflichtet.

Für die hohe Zuverlässigkeit und Einsatzbereitschaft bei der Erstellung des Manuskriptes danke ich Frau Ulrike Gräff und Herrn stud. rer. oec. Jörg Hauser.

Saarbrücken, den 13.9.1987

Jürgen Lange

Inhaltsverzeichnis

Seite:

1. Einleitung 1

11. Problemstellung und Ziele der Arbeit 1

12. Aufbau der Arbeit 6

Teil I

Grundlagen der strategischen Forschung

2. Wissenschaftstheoretische Grundlagen Realwissenschaftlicher Forschung 10

21. Charakterisierung realwissenschaftlicher Forschungskonzeptionen 10

22. Theoretische Aussagen als Kern realwissenschaftlicher Forschung 20

221. Funktionen theoretischer Aussagen 20

222. Anforderungen an theoretische Aussagen 28

23. Technologische Aussagensysteme als realwissenschaftliche Hilfsmittel zur Bewältigung praktischer Problemstellungen 33

231. Der Aufbau technologischer Aussagensysteme 33

232. Anforderungen an technologische Aussagensysteme 41

Seite:

24. Probleme und Grenzen realwissenschaftlicher Forschung 47

241. Spezielle Probleme der theoretischen Forschung 47

242. Spezielle Probleme der technologischen Forschung 54

243. Generelle Probleme realwissenschaftlicher Forschung 64

2431. Zur Problematik der Erkenntnissicherung 64

2432. Zur Problematik der Erkenntnisgenerierung 70

3. Das strategische Problem von Unternehmungen und seine wissenschaftstheoretischen Implikationen 78

31. Charakterisierung des strategischen Problems 78

311. Das strategische Problem aus historisch-genetischer Sicht 78

312. Das strategische Problem aus systemtheoretischer Sicht 86

313. Das strategische Problem aus entscheidungstheoretischer Sicht 94

32. Implikationen des strategischen Problems für die strategische Forschung 103

321. Zum Objektbereich der strategischen Forschung 103

Seite:

322. Zum Programm der strategischen Forschung 109

33. Grobentwurf eines theoretischen Bezugsrahmens zur Bewältigung des strategischen Problems 116

331. Überblick des theoretischen Bezugsrahmens 116

332. Das Konzept der strategischen Potentiale 118

333. Das Konzept der strategischen Grundsätze 129

334. Das Konzept des strategischen Managements 142

ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK 166

TEIL II

KONZEPTIONALISIERUNG DES STRATEGISCHEN PROJEKTMANAGEMENTS

4. ZU DEN FUNKTIONELLEN GESTALTUNGSASPEKTEN DES STRATEGISCHEN PROJEKTMANAGEMENTS 170

41. Grundlagen der funktionellen Gestaltung 170

411. Das prozessuelle Konzept der funktionellen Gestaltung 170

412. Das instrumentelle Konzept der funktionellen Gestaltung 180

UNIV. LAUSANNE

Seite:

42. Die strategische Problemexploration 190

421. Vorbemerkung 190

422. Die strategische Früherkennung 195

4221. Konzeptionelle Grundlagen der strategischen Früherkennung 195

4222. Methodische Unterstützung der strategischen Früherkennung 208

423. Die strategische Analyse 218

4231. Konzeptionelle Grundlagen der strategischen Analyse 218

4232. Methodische Unterstützung der strategischen Analyse 235

43. Die strategische Zielplanung 258

431. Vorbemerkung 258

432. Die Planung genereller strategischer Ziele 266

4321. Konzeptionelle Grundlagen der Planung genereller strategischer Ziele 266

4322. Methodische Unterstützung der Planung genereller strategischer Ziele 281

433. Die Planung spezieller strategischer Ziele 289

4331. Konzeptionelle Grundlagen der Planung spezieller strategischer Ziele 289

4332. Methodische Unterstützung der Planung spezieller strategischer Ziele 300

Seite:

44. Die strategische Maßnahmenplanung 305

441. Vorbemerkung 305

442. Die Strategiegenerierung 311

4421. Konzeptionelle Grundlagen der Strategiegenerierung 311

4422. Methodische Unterstützung der Strategiegenerierung 325

443. Die Strategieselektion 354

4431. Konzeptionelle Grundlagen der Strategieselektion 354

4432. Methodische Unterstützung der Strategieselektion 367

45. Die Strategiedurchsetzung 374

451. Vorbemerkung 374

452. Die Strategieimplementierung 377

4521. Konzeptionelle Grundlagen der Strategieimplementierung 377

4522. Methodische Unterstützung der Strategieimplementierung 392

453. Die Strategiekontrolle 399

4531. Konzeptionelle Grundlagen der Strategiekontrolle 399

4532. Methodische Unterstützung der Strategiekontrolle 412

46. Situative Besonderheiten der funktionellen Gestaltung des strategischen Projektmanagements 416

Seite:

5. Zu den institutionellen Gestaltungsaspekten des strategischen Projektmanagements 421

51. Grundlagen der institutionellen Gestaltung 421

511. Das strukturelle Konzept der institutionellen Gestaltung 421

512. Das personelle Konzept der institutionellen Gestaltung 430

52. Die strukturelle Gestaltung des strategischen Projektmanagements 438

521. Konzeptionelle Grundlagen der Rahmenstrukturierung 438

522. Konzeptionelle Grundlagen der Detailstrukturierung 453

53. Situative Besonderheiten der institutionellen Gestaltung des strategischen Projektmanagements 462

6. Zusammenfassung und Ausblick 469

Abkürzungsverzeichnis 475

Literaturverzeichnis 477

Sachverzeichnis 502

Der Betriebswirtschaftslehre stellt sich die Aufgabe, die Theorie der strategischen Planung systematisch zu entwickeln. ...Natürlich ist das eine ziemlich unangenehme Aufgabe. Denn die Materie ist schwammig, nebulös und wenig griffig. ...Aber die Probleme müssen irgendwie gelöst werden.

Helmut Koch

1. Einleitung

11. Problemstellung und Ziele der Arbeit

Kaum ein anderes Problem stand seit Beginn der siebziger Jahre mehr im Brennpunkt des theoretischen und praktischen betriebswirtschaftlichen Interesses, als die Frage einer nachhaltigen Sicherung der Unternehmensexistenz in einer zunehmend komplexer und dynamischer werdenden Umwelt. Dabei besteht über die Notwendigkeit strategischen Handelns als Voraussetzung zur Erfüllung dieser Aufgabe unter den

Ökonomen in Wissenschaft und Praxis kaum noch Dissenz.[1] Ein Blick in die Literatur zeigt jedoch eine große Uneinigkeit über die Art und Weise strategischen Handelns. Es bietet sich nämlich eine zunächst verwirrende Vielfalt der diskutierten Aspekte und Meinungen:

- Einerseits findet sich die Propagierung von "Erfolgsstrategien",[2] andererseits wird vor deren Anwendung wegen ihrer mangelnden theoretischen Fundierung gewarnt.[3]

---

1) Die Vielfalt der Veröffentlichungen zu diesem Thema erlaubt an dieser Stelle keine Auflistung der einschlägigen Literatur. Einen guten Überblick bieten der Reader von D. Hahn, B. Taylor (Strategische Unternehmensplanung, 1986) sowie die Bibliographie von J.M. Ruhland, K.D. Wilde (Bibliographie I,II,III 1985, IV 1986), die eine Zusammenstellung wichtiger Monographien und Aufsätze enthalten. Die Anerkennung der Notwendigkeit einer strategischen Perspektive bei der Unternehmensführung durch die Praxis wird zum einen dokumentiert durch Anwendungsberichte; vgl. dazu u.a. H. Koch (Unternehmensstrategien, 1983), H.-J. Krümmel, B. Rudolph (Strategische Bankplanung, 1983), und A. Töpfer, H. Afheldt (Strategische Unternehmensplanung, 1983). Sie wird zum anderen dokumentiert durch die Ergebnisse empirischer Erhebungen, wie z.B. von H. Kreikebaum, U. Grimm (Strategische Unternehmensplanung, 1980), U. Winand, K. Welters (Unternehmensführung, 1982), H. Kreikebaum (Strategische Planungssysteme, 1983) sowie W. Kirsch u.a. (Stand der Strategischen Unternehmensführung, 1985).

2) Dabei handelt es sich hauptsächlich um die mit den einzelnen Portfolio-Konzepten verbundenen Normstrategien. Vgl. zu einem ersten Überblick derartiger Konzeptionen K.D. Mauthe, P. Roventa (Prüfstand, 1981), S. 191 ff.

3) Vgl. z.B. I. Bamberger (Theoretische Grundlagen, 1981), S. 97-104, insbes. S. 103 f.; W. Kiechel (Experience Curve, 1981), S. 139-146, ders. (Ways to Win, 1981), S. 181-188, ders. (Where Has My Little Dog Gone?, 1981), S. 148-154, ders. (Global Game, 1981), S. 111-116, ders. (Strategists, 1981), S. 34-39; F. Malik (Strategische Planung, 1981), S. 397-400; A. Kieser (Strategische Planung, 1984), S. 31-44, insbes. S. 40 ff.

- Neben differenzierten formallogischen Modellen strategischer Planung einerseits stehen Beschreibungen faktischer Strategiebildungsprozesse andererseits, die Zweifel an der Umsetzbarkeit der Modelle aufkommen lassen.[1)]

- Schließlich wird angesichts gravierender Fehlschläge der Wert einer strategischen Unternehmensplanung selbst in Frage gestellt;[2)] stattdessen werden Weiterentwicklungen in Richtung strategisches Management bzw. strategische Unternehmensführung angestrebt, die neben der eigentlichen problemlösenden Planung eine systematische Suche und Diagnose nach strategischen Problemstellungen sowie eine Durchsetzung der Lösungen gewährleisten sollen.[3)]

- Der mit diesen inhaltlichen Meinungsverschiedenheiten verbundene heterogene Eindruck wird durch terminologische Differenzen weiter erhöht.[4)]

Angesichts dieses Entwicklungsstandes muß konstatiert werden, daß die betriebswirtschaftliche strategische Forschung der Lösung ihrer Aufgabe, Theorie und Technologie des strategischen Handelns "systematisch zu entwickeln",[5)] nicht wesent-

---

1) Vgl. dazu die umfassende Diskussion von präskriptiver und deskriptiver strategischer Unternehmensplanung bei G. Schreyögg (Unternehmensstrategie, 1984), S. 77-138 bzw. S. 139-212.

2) Es sei an dieser Stelle nur erinnert an den Beinahe-Zusammenbruch der AEG im Jahr 1982, dessen Anbahnung die von dieser Unternehmung praktizierte strategische Planung nicht verhindert hat. Vgl. zur strategischen Planung bei AEG K.H. Dunst (Portfolio-Management, 1983), S. 171.

3) Vgl. u.a. H.I. Ansoff et. al. (Strategic Management, 1976), S. 39 ff., W. Kirsch, H. Trux (Perspektiven, 1981), G. Schreyögg (Unternehmensstrategie, 1984), S. 251 ff.

4) Mit VOLLMER könnte man von einer "babylonischen Sprachverwirrung" auf diesem Gebiet reden; vgl. T. Vollmer (Portfolio-Konzepte, 1983), S. 16.

5) Vgl. zur diesbezüglichen Forderung ähnlich H. Koch (Beiträge zur Unternehmensplanung,1980), S. 9.

lich näher gekommen ist. Dieses unzureichende (Zwischen-) Ergebnis impliziert folgende, miteinander zusammenhängende Fragestellungen:

1. Kann die strategische Forschung dem Anspruch dieser Aufgabe überhaupt gerecht werden?

   Diese Frage richtet sich auf die Zugänglichkeit des strategischen Problems von Unternehmungen für wissenschaftliche Lösungen.[1] Der unzureichende Erkenntnisfortschritt könnte Folge einer mangelnden Zugänglichkeit sein.

Unter der Bedingung, daß sich das strategische Problem von Unternehmungen einer wissenschaftlichen Bewältigung nicht grundsätzlich entzieht, ist weiterhin zu fragen:

2. Von welchem Objektbereich sollte die strategische Forschung unter den Bedingungen des strategischen Problems ausgehen?

   Diese Frage richtet sich auf die Abgrenzung derjenigen Teile des Aufgabenfeldes von Unternehmungen, die Betrachtungsgegenstand der strategischen Forschung sein können.

3. Welches Programm sollte die strategische Forschung unter den Bedingungen des strategischen Problems aufweisen?

   Diese Frage richtet sich auf die Unterscheidung elementarer Teilaufgaben der strategischen Forschung, durch deren systematisches Zusammenspiel wissenschaftliche Erkenntnisse über strategisches Handeln gewonnen werden können.

---

1) Vgl. auch H. Albert (Entscheidungslogik, 1967), S. 129 f., der a priori nicht ausschließt, daß es Probleme gibt, die nur außerhalb der Wissenschaft lösbar sind.

Im Hinblick auf den Objektbereich ergeben sich mit diesen Teilaufgaben elementare Aufgabenfelder strategischer Forschung. Es ist daher weiter zu fragen:

4. Wie sind die elementaren Aufgabenfelder strategischer Forschung unter den Bedingungen des strategischen Problems inhaltlich zu strukturieren?

   Diese Frage richtet sich auf die Formulierung konkreter Aussagen zur Bewältigung des strategischen Problems von Unternehmungen.

Die Ziele der vorliegenden Arbeit ergeben sich aus der Absicht, zur Beantwortung dieser Fragen beizutragen. Sie können zusammenfassend wie folgt beschrieben werden:

1. Das meta-wissenschaftliche Ziel resultiert aus den Problemstellungen der drei ersten Fragen. Es besteht im Entwurf einer Programmatik der strategischen Forschung, die es ihr erlaubt, wissenschaftliche Aussagen zur Bewältigung des strategischen Problems von Unternehmungen "systematisch zu entwickeln". Damit wird zwar die Frage nach der grundsätzlichen wissenschaftlichen Zuständigkeit bereits implizit bejaht, allerdings sind die Modalitäten an den Charakteristika des strategischen Problems auszurichten.

2. Das objekt-wissenschaftliche Ziel resultiert aus der Problemstellung der vierten Frage. Da diese Problemstellung durch den vorgelagerten meta-wissenschaftlichen Fragenkomplex mitgeprägt wird, kann das objekt-wissenschaftliche Ziel nur im Vorgriff auf die meta-wissenschaftlichen Untersuchungsergebnisse formuliert werden. Es besteht in der Konzeptionalisierung eines führungsprozeßorientierten Ansatzes zur Bewältigung des strategischen Problems von Unternehmungen, den wir als strategisches Projektmanagement bezeichnen wollen. Mit dieser Zielsetzung wird der Schwerpunkt der objekt-wissenschaftlichen Untersuchungen auf eines der elementaren Aufgabenfelder strategischer Forschung gelegt.

12. Aufbau der Arbeit

Der grundsätzliche Aufbau der Arbeit ist mit den gesteckten Zielen im wesentlichen vorgezeichnet: Teil I der Arbeit widmet sich den Grundlagen der strategischen Forschung, in Teil II erfolgt die Konzeptionalisierung des strategischen Projektmanagements.

Zur Beantwortung der Frage nach der Programmatik der strategischen Forschung bietet es sich an, zunächst durch die Analyse der wissenschaftstheoretischen Grundlagen realwissenschaftlicher Forschung eine wissenschafts-methodologische Basis zu schaffen. Nach einer kurzen Charakterisierung der gängigen realwissenschaftlichen Forschungskonzeptionen werden im weiteren Verlauf des zweiten Kapitels theoretische Aussagen als Kern realwissenschaftlicher Forschung und technologische Aussagensysteme als realwissenschaftliche Hilfe zur Bewältigung von Problemen der Praxis näher betrachtet; die dabei aus wissenschaftstheoretischer Sicht zu formulierenden Anforderungen an theoretische und technologische Aussagen bilden die Meßlatte für die Wissenschaftlichkeit konkreter Aussagen mit diesem Anspruch. Mit der Untersuchung von (forschungskonzeptions-)spezifischen und generellen Problemen sollen zum einen die grundsätzlichen erkenntnistheoretischen Grenzen der realwissenschaftlichen Forschung ermittelt werden; ihre allgemeinen Implikationen hinsichtlich der Beschaffenheit des Objektbereichs theoretischer bzw. technologischer Aussagen bilden eine Meßlatte für die wissenschaftliche Zugänglichkeit realer Problemstellungen. Zum anderen sollen durch diese Untersuchungen methodologische Säumnisse der gängigen theoretischen sowie technologischen Forschungskonzeption offengelegt und, soweit möglich, beseitigt werden. Dies betrifft insbesondere die Ergänzung der einseitig auf Erkenntnissicherung ausgelegten Methodologie um eine Methodik der Erkenntnisgenerierung.

Gegenstand der Betrachtungen im dritten Kapitel sind das strategische Problem von Unternehmungen und seine wissenschaftstheoretischen Implikationen für die strategische Forschung. Um ein möglichst tiefes Problemverständnis zu gewinnen, erfolgt zunächst eine Charakterisierung des strategischen Problems aus drei verschiedenen Perspektiven: Die historisch-genetische Kennzeichnung soll die Evolution des strategischen Problems anhand konkret beobachtbarer Veränderungen des strategischen Aufgabenfeldes von Unternehmungen verdeutlichen; weitere, vom konkreten Problemhintergrund abstrahierende Merkmale sollen durch die Interpretation des strategischen Problems im Kontext der potentiell problemlösungsrelevanten Systemtheorie einerseits und Entscheidungstheorie andererseits gewonnen werden. Anschließend werden aus den Charakteristika des strategischen Problems unter Rückgriff auf die Ergebnisse des zweiten Kapitels forschungsprogrammatische Implikationen abgeleitet: Nach einer Diskussion des Objektbereichsproblems und des Programmproblems erfolgt die Definition der elementaren Aufgabenfelder strategischer Forschung. Dabei wird als die unter den Bedingungen des strategischen Problems derzeit wichtigste Teilaufgabe die Erfahrungsgewinnung identifiziert, deren zentrales Instrument theoretische Bezugsrahmen darstellen. Im Hinblick auf den weiteren Gang der Arbeit erfolgt deshalb im letzten Abschnitt des dritten Kapitels der Grobentwurf eines theoretischen Bezugsrahmens zur Bewältigung des strategischen Problems, den es dann im folgenden (partiell) zu konkretisieren gilt.

Die Konzeptionalisierung des strategischen Projektmanagements in Teil II der Arbeit erstreckt sich auf dessen formelle Gestaltungsaspekte, d.h. auf die allgemeinen, von konkreten Probleminhalten unabhängigen Ausgestaltungsmöglichkeiten dieses Führungsinstrumentes.

Das vierte Kapitel ist den funktionellen Gestaltungsaspekten des strategischen Projektmanagements gewidmet. Sie betreffen

zum einen den sachlogischen Ablauf der Managementaktivitäten zur Bewältigung strategischer Entscheidungsprobleme (prozessueller Aspekt) und zum anderen die dabei anwendbaren Methoden (instrumenteller Aspekt). Den Besonderheiten des strategischen Problems von Unternehmungen, welche die Formulierung einer immer und überall einsetzbaren Idealform des strategischen Projektmanagements nicht zulassen, wird dadurch Rechnung getragen, daß das prozessuelle Konzept der funktionellen Gestaltung die Konzeptionalisierung modularer strategischer Basisprozesse vorsieht, aus denen das strategische Projektmanagement bei der Bearbeitung konkreter strategischer Problemstellungen zusammenzusetzen ist. Das instrumentelle Konzept der funktionellen Gestaltung verlangt eine Instrumentierung des strategischen Projektmanagements, bei der die Anforderungsprofile der jeweiligen informationellen Problemsituationen und die Eignungsprofile der verwendbaren Instrumente möglichst übereinstimmen. Da wegen des theoretisch-konzeptionellen Charakters der Untersuchung keine konkrete strategische Problemstellung betrachtet wird und deshalb eine informationelle Problemsituation nicht vollständig spezifiziert werden kann, erfolgt eine grundsätzliche Methodenauswahl anhand der Art des strategischen Basisprozesses.

Das fünfte Kapitel befaßt sich mit den institutionellen Gestaltungsaspekten des strategischen Projektmanagements. Sie betreffen zum einen die organisatorischen Grundlagen zur Durchführung der strategischen Managementaktivitäten (struktureller Aspekt) und zum anderen die dazu heranzuziehenden Personen (personeller Aspekt). Den Bedingungen des strategischen Problems, welche die Formulierung einer allgemeingültigen Idealstruktur nicht zulassen, wird dadurch Rechnung getragen, daß für die im strukturellen Konzept der institutionellen Gestaltung vorgesehenen beiden Strukturebenen, nämlich die Rahmenstruktur und die Detailstruktur des strategischen Projektmanagements, jeweils das grundsätzliche organisatorische Gestaltungsproblem anhand der Bedingungskonstella-

tion, der Zielkriterien und der Gestaltungsvariablen herausgearbeitet wird. Das personelle Konzept der funktionellen Gestaltung beruht, ähnlich wie das instrumentelle Konzept, auf dem Eignungsgradverfahren. Neben den Kontextfaktoren einer personellen Gestaltungssituation und möglichen relevanten personellen Eigenschaften und Fähigkeiten sollen vor allem grundsätzliche Vorgehensweisen zur Umsetzung des Anforderungs-/Eignungskonzeptes betrachtet werden.

Teil I

Grundlagen der strategischen Forschung

Wenn man weiß, was man nicht weiß, und was auch andere nicht wissen können, wird der Spielraum für 'wissenschaftliche Scharlatane' geringer.

Werner Kirsch

2. Wissenschaftstheoretische Grundlagen realwissenschaftlicher Forschung

2.1. Charakterisierung realwissenschaftlicher Forschungskonzeptionen

Die Betriebswirtschaftslehre befaßt sich mit realen Phänomenen (Unternehmungen und in ihnen wirtschaftende Personen) und ist deshalb den Realwissenschaften zuzuordnen.[1] Je nach angestrebtem Wissenschaftsziel können in der Auseinandersetzung mit realen Tatbeständen vier verschiedene Forschungskonzeptionen oder -richtungen unterschieden werden (vgl. die Zeilen 5 bis 8 in Abbildung 2.1), die durch die jeweils in ihnen enthaltenen Aussagekategorien und deren wissenschaftliche Kennzeichnung näher charakterisiert werden können (vgl. die Zeilen 1 bis 3 in Abbildung 2.1).[2]

Generell sind die einzelnen Forschungskonzeptionen dergestalt miteinander verzahnt, daß die in Abbildung 2.1 jeweils unterhalb angeordnete auf der darüber liegenden basiert und diese jeweils um eine bestimmte Aussagekategorie erweitert.[3]

Die Deskription (Zeile 5) verfolgt das Wissenschaftsziel der Beschreibung von Betrachtungsgegenständen der Realität. Die Darstellung der zum Betrachtungsgegenstand gehörenden Objekte, deren Eigenschaften und der zwischen den Objekten bestehenden Relationen erfolgt ausschließlich mit singulären Aussagen.[4] Singuläre Aussagen sind dadurch gekennzeichnet, daß sie sich auf einen speziellen räumlichen, zeitlichen und sachlichen

---

1) Zur Wissenschaftssystematik vgl. bspw. H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 21 ff. und G. Wöhe (Betriebswirtschaftslehre, 1986), S. 24 ff.

2) Die Abbildung wurde in modifizierter Form übernommen von K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 9.

3) Vgl. K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 8 und 10.

4) Vgl. M. Schweitzer, H.U. Küpper (Kostenrechnung, 1986), S. 74.

Geltungsbereich beziehen, d.h., sie weisen keinen oder nur einen geringen Allgemeinheitsgrad auf.[1)]

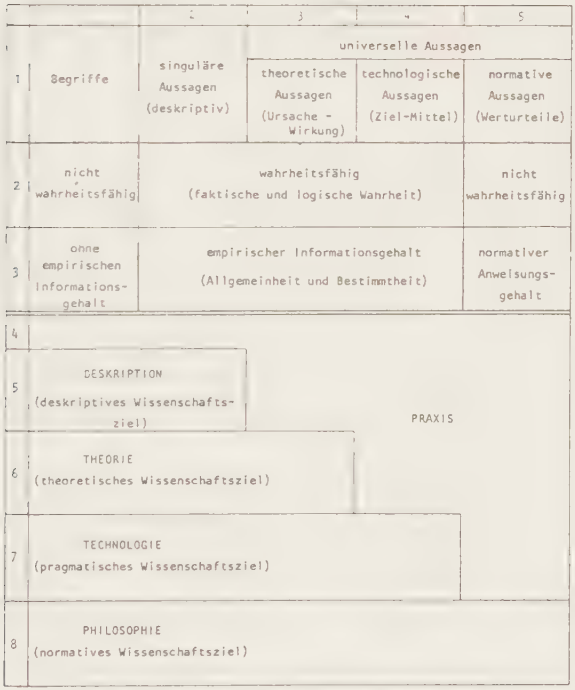


Abb. 2.1: Wissenschaftliche Aussagekategorien und Forschungskonzeptionen

Von singulären Aussagen ist aus wissenschaftlicher Sicht zu fordern, daß sie einerseits faktisch wahr sind, also die realen Sachverhalte richtig widerspiegeln, und daß sie andererseits möglichst präzise, d.h. von hoher Bestimmheit sind.

1) Vgl. H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 30, K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 83.

Der Bestimmheitsgrad von Aussagen hängt wesentlich von der Qualität der Begriffe ab, aus denen sie zusammengesetzt werden. Ein wichtiges Aufgabenfeld der deskriptiven Forschungskonzeption ist daher die Begriffsbildung.[1)]

Begriffe werden durch Definition oder Explikation inhaltlich festgelegt.

Definitionen können verstanden werden als rein sprachliche Vereinbarungen, bei denen einem klar abgegrenzten realen Sachverhalt (Definiens) ein bestimmter Ausdruck (Definiendum) zugeordnet wird.[2)] Nach dieser nominalistischen Auffassung dienen Definitionen vor allem der Sprachverkürzung. Sie stellen Sprachregelungen ohne Wahrheitsanspruch dar; es handelt sich bei ihnen um Festsetzungen über den Gebrauch von Ausdrücken, nicht um Feststellungen über den realen Betrachtungsgegenstand, d.h., sie weisen keinen empirischen Informationsgehalt auf.[3)]

Begriffsexplikationen dienen dazu, bisher mehr oder weniger vage oder nicht definierte Begriffe vor allem auch der Umgangssprache zu präzisieren. Die Explikation orientiert sich dabei (wie im übrigen auch die Begriffsdefinition) an Zweck-

---

1) Vgl. zu diesem Problemkreis die umfassende Darstellung bei K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 43-76 und die dort verarbeitete Literatur.

2) Vgl. J.M. Bochenski (Denkmethoden, 1965), S. 90 ff. C.G. Hempel (Begriffsbildung, 1974), S. 14 f.

3) Vgl. u.a. K.R. Popper (Zauber, 1970), S. 19 ff.
Die Ausführungen gelten nicht für sog. Realdefinitionen, die nach essentialistischer Auffassung das "Wesen der Dinge" zum Ausdruck bringen sollen, d.h. Behauptungen über die Beschaffenheit der Realität aufstellen. Zur Kritik der essentialistischen Auffassung vgl. K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 49 und die dort verarbeitete Literatur.

mäßigkeitskriterien wie der Ähnlichkeit zwischen altem und neuem Begriff und der Einfachheit.[1] Aus der Sicht anderer Forschungskonzeptionen, vor allem der Theorie, werden darüber hinaus Fruchtbarkeit und Operationalität der Begriffe gefordert. Die Fruchtbarkeit eines Begriffes ist umso größer, je mehr er auf Grund von beobachteten realen Sachverhalten mit anderen Begriffen in Beziehung gebracht werden kann, d.h. je mehr generelle Aussagen mit ihm gebildet werden können.[2] Die Operationalität von Begriffen ist Voraussetzung dafür, daß wahrheitsbeanspruchende universelle Aussagen empirisch überprüft werden können; dazu muß (möglichst) exakt feststellbar sein, welche beobachtbaren Sachverhalte unter den jeweiligen Begriff fallen.[3]

Mit der Sammlung singulärer Aussagen über den interessierenden Betrachtungsgegenstand und deren Ordnung in deskriptiven Aussagesystemen (Beschreibungsmodellen) sowie der dazu erforderlichen Begriffsbildung ist das deskriptive Wissenschaftsziel erreicht. Die pragmatische Bedeutung der Deskription liegt darin begründet, daß der Praxis ein präziser begrifflicher Rahmen zur Verfügung gestellt wird, der die Verständigung erleichtert und zu allgemein akzeptablen Beschreibungen praktischer Probleme beitragen kann.

Die Beschreibung bildet die niedrigste Erkenntnisstufe, da sie lediglich die Frage "Was ist (war) der Fall?" beantwortet, nicht jedoch die Frage "Warum ist das der Fall?"[4]

Der letztgenannten Fragestellung geht die Theorie (Zeile 6) nach; sie verfolgt das Wissenschaftsziel der Erklärung realer Sachverhalte.[5] Grundlage wissenschaftlicher Erklärungen sind

1) Vgl. M. Schweitzer, H.U. Küpper (Kostenrechnung, 1986), S. 74.

2) Vgl. R. Carnap (Logik, 1972), S. 14.

3) Vgl. R. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 29.

4) Vgl. W. Stegmüller (Hauptströmungen, 1975), S. 450.

5) Vgl. zur wissenschaftlichen Erklärung im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 221.

theoretische Aussagen; das sind Aussagen, die empirische Regelmäßigkeiten in Form von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen realen Sachverhalten behaupten.[1)]

Der theoretischen Forschungskonzeption stellt sich die Aufgabe, derartige theoretische Aussagen über Wirkungsbeziehungen im Objektbereich der Theorie zu gewinnen. Die Erfüllung dieser Aufgabe wird in zwei Teilschritten angestrebt:[2)] Zunächst werden versuchsweise vorläufig unbegründete Behauptungen (Hypothesen) über empirische Regelmäßigkeiten aufgestellt,[3)] bzw. es werden in der Praxis verwendete "Arbeitshypothesen" reformuliert. Im zweiten Teilschritt erfolgt die Prüfung der theoretischen Relevanz bzw. Erklärungskraft der so gewonnenen theoretischen Aussagen. Die Prüfung orientiert sich am Kriterium der faktischen Wahrheit, das die Konsistenz der Aussagen mit der Realität fordert, und am Kriterium des empirischen Informationsgehaltes.[4)] Geprüfte und empirisch bestätigte Hypothesen werden als Gesetzesaussagen oder Gesetzeshypothesen bezeichnet.[5)]

---

1) Vgl. K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 11. Der hier zum Ausdruck kommende Kausalitätsgedanke ist kennzeichnend für die wissenschaftliche Erklärung im Sinne des kritischen Rationalismus; vgl. K.R. Popper (Logik, 1984), S. 31. Daneben gibt es die Auffassung, daß wissenschaftliche Erklärungen auch auf Koexistenzgesetzen beruhen können, die lediglich korrelationale Beziehungen zwischen realen Sachverhalten beinhalten, vgl. bspw. R. Hohenbild (Verursachungsdenken, 1974), S. 97 und P. Ulrich, W. Hill (Grundlagen, 1979), S.184.

2) Vgl. K.R. Popper (Logik, 1984), S. 7 f.

3) Die Frage, wie man zu diesen Hypothesen gelangt, wird als wissenschaftstheoretisch unerheblich betrachtet, da sie nicht logisch schlüssig und prüfbar beantwortet werden kann. Sie gehört zum sog. Entdeckungszusammenhang, welcher dem Problembereich der Psychologie zugeordnet wird; vgl. dazu K.R. Popper (Logik, 1984), S. 6 f. Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 2432.

4) Die Methodik der Begründung theoretischer Aussagen (Begründungszusammenhang) bildet den Schwerpunkt der Erkenntnistheorie des kritischen Rationalismus, wie sie von K.R. Popper in (Logik, 1984) grundlegend konzipiert wurde. Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 222.

5) Vgl. H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 30.

Derartige Gesetzesaussagen können mit singulären Aussagen oder anderen Gesetzeshypothesen zu zwei Arten von theoretischen Aussagesystemen zusammengefügt werden. Zum einen bilden eine oder mehrere Gesetzeshypothesen und singuläre Aussagen aus deren Geltungsbereich durch eine geeignete Verknüpfung sog. Erklärungsmodelle.[1] Zum anderen werden logisch miteinander verbundene, untereinander konsistente, hinreichend bestätigte Hypothesen zu Theorien zusammengefaßt.[2]

Mit der Erstellung von theoretischen Aussagesystemen der genannten Art ist das theoretische Wissenschaftsziel im wesentlichen erreicht.[3] Der Praxis bleibt es überlassen, die Ergebnisse der theoretischen Forschung für die Bewältigung konkreter Problemstellungen nutzbar zu machen.

Genau das kann aber auch als weitere wissenschaftliche Aufgabe angesehen werden.[4] Es geht dabei um die Beantwortung der Frage "Welche Handlungsalternativen gibt es bzw. welche ist die günstigste?". Das damit angesprochene Wissenschaftsziel der Gestaltung wird von der Technologie (Zeile 7) angestrebt.[5]

---

1) Vgl. R. Köhler (Modelle, 1975), Sp. 2711; vgl. auch Kapitel 221.

2) Vgl. K.-D. Opp (Methodologie, 1970), S. 50. Zu anderen Theoriebegriffen vgl. J. Wild (Theorienbildung, 1976), Sp. 3891 f., K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 87 und 162 sowie D. Schneider (Theorie, 1981), S. 30 ff.

3) Weiterführende theoretische Bemühungen sind auf die Axiomatisierung der Gesetzesaussagen einer wissenschaftlichen Disziplin gerichtet, d.h., es wird nach einigen wenigen Grundhypothesen (Axiomen) gesucht, aus denen alle anderen Gesetzeshypothesen rein logisch abgeleitet werden können. Vgl. dazu bspw. K.-D. Opp (Methodologie, 1970, S. 251 ff.

4) Vgl. im Hinblick auf die Betriebswirtschaftslehre H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 64, K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 13 f., E. Heinen (Entscheidungslehre, 1983), S. 11, G. Wöhe (Betriebswirtschaftslehre, 1986), S. 34.

5) Vgl. zu diesem weiten Technologiebegriff, der allgemein die Umsetzung theoretischen Wissens in anwendungsbezogene Aussagen umfaßt, K.R. Popper (Zauber, 1970), S. 48 und 281 f.

Grundlage wissenschaftlicher Gestaltung sind technologische Aussagen, die unmittelbar auf in der Praxis vorfindbare Handlungsziele ausgerichtet sind und über Mittel informieren, die zur Realisierung dieser Ziele dienen;[1] sie beinhalten also Ziel-Mittel-Beziehungen.

Ziel-Mittel-Aussagen mit weitem Geltungsbereich können durch die technologische Umformung bewährter theoretischer Aussagen gewonnen werden.[2] Im einfachsten Fall sind universelle technologische Aussagen aus nur einer Gesetzeshypothese ableitbar, indem diese in eine finale Form gebracht wird: Die in der Gesetzesaussage beschriebene Wirkung wird als angestrebtes Ziel unterstellt, die (beeinflußbaren) Ursachen stellen die Mittel zur Zielerreichung dar. Im allgemeinen sind jedoch die praktischen Problemstellungen derart komplex, daß sie den sachlichen Geltungsbereich einer einzigen Gesetzesaussage übersteigen. Um auch in solchen Situationen praktische Hilfestellungen geben zu können, sind entsprechend komplexer aufgebaute technologische Aussagensysteme (Entscheidungsmodelle) erforderlich.[3]

Die technologische Forschungskonzeption hat die Aufgabe, derartige technologische Aussagensysteme mit möglichst

---

1) Technologische Aussagen beinhalten damit zwar wissenschaftsexterne Ziele. Diese werden aber lediglich festgestellt bzw. hypothetisch unterstellt; vor allem wird die Verfolgung dieser Ziele nicht vorgeschrieben, d.h., derartige Aussagen entsprechen dem Wertfreiheitspostulat des kritischen Rationalismus. Vgl. zur Werturteilsproblematik G. Wöhe (Werturteile, 1959), S. 165 ff., H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 44 ff. sowie die nachfolgenden Ausführungen zur philosophischen Forschungskonzeption.

2) Vgl. u.a. G. Wöhe (Grundprobleme, 1959), S. 109 und K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 11 f. Technologische Umformungen sind rein logische Operationen, bei denen der Aussagengehalt im günstigsten Fall gleich bleibt, auf keinen Fall aber vergrößert wird. Man spricht auch von tautologischen Transformationen, vgl. dazu H. Albert (Wertfreiheit, 1984), S. 207.

3) Vgl. M. Schweitzer, H.U. Küpper (Kostenrechnung, 1986), S. 76. Zum Aufbau technologischer Aussagensysteme im einzelnen vgl. die Ausführungen in Kapitel 231.

weitem Geltungsbereich zu formulieren. Ähnlich wie bei der Gewinnung universeller theoretischer Aussagen können auch hier zwei Teilschritte zur Erfüllung dieser Aufgabe unterschieden werden:[1] Zunächst werden die technologischen Aussagensysteme konstruiert bzw. re-konstruiert, falls es sich um in der Praxis vorfindbare Systeme handelt. Dabei sind bestimmte Konstruktionsanforderungen zu beachten, die sich aus der grundsätzlichen informationellen Struktur dieser Systeme ergeben.[2] Anschließend erfolgt die Prüfung der pragmatischen Relevanz bzw. Gestaltungskraft der technologischen Aussagensysteme. Die Prüfung orientiert sich zum einen am Kriterium des empirischen Informationsgehaltes; diese Anforderung stimmt formal mit den Kriterien der theoretischen Relevanz überein, allerdings ergeben sich aufgrund der strukturellen Unterschiede zwischen theoretischen und technologischen Aussagen inhaltliche Besonderheiten. Darüber hinaus hängt die pragmatische Relevanz technologischer Aussagensysteme von ihrer Benutzeradäquanz ab, d.h., sie müssen so gestaltet sein, daß sie für die in der Praxis Handelnden verwendbar sind.[3]

Mit der Gewinnung derart bewährter technologischer Aussagensysteme ist das pragmatische Wissenschaftsziel erfüllt. Die Praxis muß "nur" noch entscheiden, ob für sie die unterstellten Ziele und die vorgeschlagenen Mittel akzeptabel sind, um diese Systeme in konkreten Problemfällen anwenden zu können.

---

1) Zum Entwurf dieser Vorgehensweise und deren Einordnung in die bisherige erkenntnistheoretische Programmatik des kritischen Rationalismus vgl. H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 24-28.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 231.

3) Vgl. zu den Kriterien der pragmatischen Relevanz die Ausführungen in Kapitel 232.

Die bisher beschriebenen Forschungskonzeptionen enthalten sich jeglichen Werturteils über die einzelnen Kategorien ihrer Aussagen, insbesondere werden die Ziele und Mittel der praktisch bedeutsamsten, technologischen Aussagen keiner Wertung unterzogen. Dieser Abstinenz liegt das wissenschaftsmethodologische Postulat der Wertfreiheit zugrunde,[1] das seinerseits eine unmittelbare Konsequenz des Postulats der Objektivität wissenschaftlicher Aussagen ist, wonach deren Richtigkeit jederzeit intersubjektiv überprüfbar sein muß.[2] Genau dies ist jedoch bei normativen Aussagen nicht möglich, da sie dem Charakter nach keine Seins-, sondern Soll-Aussagen und deshalb ohne Wahrheitswert sind.[3]

Daraus kann jedoch nicht unmittelbar gefolgert werden, daß wertende Aussagen der genannten Art aus dem wissenschaftlichen Bereich zu verbannen seien.[4] Mit dieser Interpretation des Wertfreiheitspostulates würde sich die Wissenschaft nämlich der Möglichkeit begeben, die Rationalität der in der Praxis unvermeidbaren Wertungen zu fördern, wie sie es tun könnte, wenn sie nach umfassenden Wirkungsanalysen auf der Basis ihres theoretischen und technologischen Wissens wohlbegründete, offene Empfehlungen abgibt.[5]

Ein derartiges Wissenschaftsziel der Bewertung kann aber nicht innerhalb der Forschungskonzeptionen mit wahrheits-

---

1) Vgl. dazu H. Albert (Wertfreiheit, 1984).

2) Das Objektivitätspostulat kann als Kern des kritischen Rationalismus angesehen werden. Vgl. dazu K.R. Popper (Logik, 1984), S. 18.

3) Vgl. K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 216. Zur Charakteristik normativer Aussagen vgl. H. Albert (Konstruktion, 1972), S. 148.

4) Neben diesen sog. Werturteilen im Aussagebereich gibt es die sog. Werturteile im Basisbereich einer Wissenschaft, die für deren Aufbau unerläßlich sind. Vgl. zu dieser Differenzierung H. Albert (Wertfreiheit, 1984), S. 204.

5) Vgl. dazu H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 63 f. und S. 77 f.; zu Pro- und Contraargumenten bzgl. der Werturteilsfreiheit vgl. auch K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 297-309.

orientiertem Begründungszusammenhang verfolgt werden.[1] Sinnvoll erscheint es, diese Aufgabe einem gesonderten Bereich der Werturteilslehre und Normenkritik zuzuordnen, den man als Philosophie bezeichnen kann.[2]

Die Gewinnung universeller normativer Aussagen steht dabei in einem akzeptanzorientierten Begründungszusammenhang:[3] Die Gültigkeit von Werturteilen ergibt sich nicht aus Beweisen oder empirischen Bestätigungen, sondern aus dem Willensentschluß von Personen oder Personengruppen, die Werturteile zu akzeptieren; die philosophische Forschungskonzeption muß daher sicherstellen, daß ihre normativen Aussagen eine hohe Akzeptanzfähigkeit aufweisen. Diese wird am ehesten gewährleistet, wenn sie ihre Wertungsempfehlungen aufgrund von Pro- und Contraabwägungen der einzelnen Wertungsalternativen auf der Basis umfassender Wirkungsanalysen trifft;[4] dabei sind die Erkenntnisse der theoretischen und technologischen Forschung von großer Bedeutung, da sie diese Wirkungen objektivieren.[5]

Mit der Formulierung universeller normativer Aussagen (-systeme) ist das normative Wissenschaftsziel erreicht. Der Praxis fällt nur noch die Aufgabe zu, diese allgemeinen Systeme auf ihre speziellen Fälle einzuengen.

---

1) Vgl. zur kritischen Beurteilung solcher "(ethisch-)normativer" Ansätze in der Betriebswirtschaftslehre G. Wöhe (Grundprobleme, 1959), S. 180 ff. und H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 62 f.

2) Vgl. K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 208 f. und S. 310 ff.

3) Vgl. ebenda, S. 217 ff.

4) Man spricht in diesem Fall von Wirkungsakzeptanz im Gegensatz zur dogmatischen Akzeptanz, bei der die Norm metaphysisch oder religiös begründet wird; vgl. ebenda, S. 221 und 270 f.

5) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 221.

22. Theoretische Aussagen als Kern realwissenschaftlicher Forschung

221. Funktionen theoretischer Aussagen

Wie aus den Ausführungen in Kapitel 21 hervorgeht, spielen bei der Erreichung wissenschaftlicher Zielsetzungen die theoretischen Aussagen eine große Rolle. Da die Anforderungen, die an wissenschaftliche Aussagen zu stellen sind, von deren Zwecksetzung abhängen, sollen zunächst die Funktionen theoretischer Aussagen näher spezifiziert werden. Zu unterscheiden sind:

1. explikative Funktion
2. instrumentale Funktionen
   21. prognostische Funktion
   22. technologische Funktion
   23. normenkritische Funktion.

Die explikative Funktion theoretischer Aussagen besteht darin, wissenschaftliche Erklärungen realer Sachverhalte zu liefern.

Eine wissenschaftliche Erklärung muß aus wissenschaftstheoretischer Sicht nomologisch-deduktiv erfolgen: Danach gilt ein empirisch feststellbares Phänomen als erklärt, wenn es aus einer ebenfalls empirisch feststellbaren Ausgangssituation durch Anwendung einer oder mehrerer Gesetzeshypothesen logisch abgeleitet werden kann.[1)]

Die Funktion der theoretischen Aussagen als logische Operanden in diesem Ableitungszusammenhang wird besonders deut-

1) Vgl. u.a. W. Stegmüller (Erklärung, 1969), S. 72 ff., K.R. Popper (Logik, 1984), S. 31 ff.

lich, wenn sie in die Form von Wenn-Dann-Aussagen gebracht werden.[1] In der Wenn-Komponente sind die Voraussetzungen (Ursachen) aufgelistet, bei deren Erfüllung die in der Dann-Komponente geschilderten Konsequenzen (Wirkungen) aufgrund der abgebildeten empirischen Regelmäßigkeit "automatisch" auftreten. Wird ein empirischer Sachverhalt als reale Manifestierung der Dann-Komponente identifiziert, so ist er mit der Verifizierung der Anfangsbedingungen der Wenn-Komponente aus wissenschaftlicher Sicht erklärt.

Der Aufbau des deduktiven Erklärungsschemas ist in Abbildung 2.2 wiedergegeben.[2]

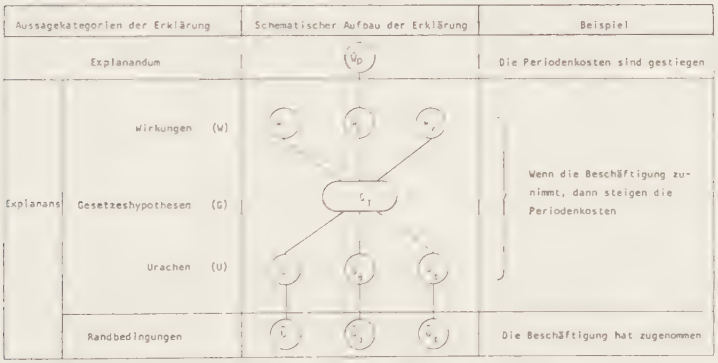


Abb. 2.2: Aufbau des deduktiven Erklärungsschemas

1) Vgl. W. Stegmüller (Erklärung, 1969), S. 86, K.-D. Opp (Methodologie, 1970), S. 33 f.

2) Das deduktive Erklärungsschema geht zurück auf C.G. Hempel, P. Oppenheim (Explanation, 1965), S. 249; vgl. auch K.-D. Opp (Methodologie, 1970), S. 29 ff., K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 151. Zur schematischen Darstellung der Gesetzeshypothesen vgl. W. Stählin (Forschung, 1973), S. 28.

Das Explanandum beinhaltet den zu erklärenden realen Sachverhalt in Form einer singulären Aussage ($\bar{W}_\rho$), wie z.B. "Die Periodenkosten sind gestiegen".[1] Das Explanans als erklärendes Aussagensystem umfaßt zum einen universelle Aussagen in Form der Gesetzeshypothesen (wenn U_θ, dann W_ρ) und zum anderen singuläre Aussagen in Form sog. Randbedingungen; dabei handelt es sich um raumzeitliche Spezifikationen ($\bar{U}_\theta$) der in der Wenn-Komponente der Gesetzeshypothese allgemein gekennzeichneten Anfangsbedingungen. Im einfachen Beispiel der Abbildung 2.2 wird das Explanandum dadurch erklärt, daß die Periodenkosten gemäß der Gesetzesaussage mit der Beschäftigung steigen, und daß die Beschäftigung in der konkreten Situation tatsächlich gestiegen ist (= Randbedingung).

Neben dem nomologisch-deduktiven Aufbau müssen wissenschaftliche Erklärungen zwei weiteren Bedingungen genügen:[2]

1. Das Explanans muß faktisch wahr sein.
2. Das Explanans muß empirischen Informationsgehalt aufweisen.

Durch diese Bedingungen soll sichergestellt werden, daß das Explanans einen Realitätsbezug aufweist und intersubjektiv überprüfbar ist. Ansonsten könnte man bspw. die Erklärung konstruieren, daß die Periodenkosten steigen, weil dies mit steigenden Außentemperaturen immer erfolgt. Die aus den Bedingungen unmittelbar ableitbaren Anforderungen an die theoretischen Aussagen des Explanans werden in Kapitel 222 diskutiert.

---

1) Aus Vereinfachungsgründen werden die singulären Aussagen dieses Beispiels raumzeitlich nicht näher spezifiziert. Der Fall, daß das Explanandum aus einer Gesetzesaussage besteht, die aus noch allgemeineren Gesetzen abgeleitet werden soll, wird hier nicht betrachtet. Vgl. dazu u.a. W. Stegmüller (Erklärung, 1969), S. 90 ff.

2) Vgl. C.G. Hempel, P. Oppenheim (Explanation, 1965), S. 247 ff. sowie W. Stegmüller (Erklärung, 1969), S. 86 ff.

Kann man die wissenschaftliche Erklärung als originäre Funktion theoretischer Aussagen auffassen, so handelt es sich bei den instrumentalen Funktionen um derivative Aufgaben.

Zur Erfüllung der prognostischen und technologischen Funktion sind die gleichen Aussagekategorien heranzuziehen, wie sie auch in der Erklärung verwendet werden, zu ändern sind ihr zeitlicher Bezug und ihre logische Verknüpfung; vgl. dazu die Gegenüberstellung von Erklärung, Prognose und Technologie in Abbildung 2.3.[1)]

Während bei der Erklärung von einem bereits realisierten Sachverhalt als Explanandum ausgegangen wird, zu dem ein bisher unbekanntes Explanans zu suchen ist, besteht die wissenschaftliche Prognose darin, aus dem bekannten Explanans einen künftigen Sachverhalt vorauszusagen. Rein formal sind Prognose und wissenschaftliche Erklärung logisch äquivalent.[2)]

So kann im Beispiel der Abbildung 2.2 aus einer tatsächlichen (oder hypothetisch angenommenen) Beschäftigungsänderung als Randbedingung und der Gesetzeshypothese über die Kosten-/Beschäftigungsbeziehungen eine (potentielle) Steigerung bzw. Senkung der Periodenkosten vorausgesagt werden.

---

1) Vgl. zu ähnlichen Gegenüberstellungen u.a. K.-D. Opp (Methodologie, 1970), S. 69, H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 29, K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 155.

2) Vgl. u.a. K.-D. Opp (Methodologie, 1970), S. 69, J. Wild (Prognosen, 1970), S. 558 f. Die These von der logischen Äquivalenz ist wissenschaftstheoretisch nicht unumstritten, da die Prognose zukunftsbezogen ist und damit die Erfahrungsgrenzen überschreitet. Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Wahrheitsermittlung theoretischer Aussagen in Kapitel 241.

Aussagekategorien	Informationsinhalte bei		
	Erklärung	Prognose	Technologie
1. Explanans			
1.1. Gesetzeshypothese(n)	gesucht	gegeben	gegeben
1.2. Randbedingungen	gesucht	gegeben	gesucht
2. Explanandum	gegeben	(künftig) gesucht	(künftig) gegeben

Abb. 2.3: Beziehungen zwischen Erklärung, Prognose und Technologie

Obwohl Prognosen logisch abgeleitet werden, indem das deduktive Erklärungsschema quasi umgekehrt wird, ist zu beachten, daß sie trotzdem immer mit Unsicherheit behaftet sind.[1)]

Diese Unsicherheit entsteht zum einen dadurch, daß in der Wenn-Komponente theoretischer Aussagen wegen der Interdependenz und Komplexität realer Sachverhalte im allgemeinen nie alle Anfangsbedingungen aufgelistet werden können, die für die in der Dann-Komponente beschriebenen Wirkungen von Bedeutung sind.[2)] Damit kann nicht ausgeschlossen werden, daß auftretende Wirkungen auf Variationen solcher unbeobachteter Faktoren zurückzuführen sind.

Zum zweiten entsteht Prognosenunsicherheit dadurch, daß zum Zeitpunkt der Vorhersage noch nicht alle Anfangsbedingungen realisiert sind; dies ist jedoch Voraussetzung für

1) Vgl. J. Wild (Prognosen, 1970), S. 560 und 562.
2) Vgl. H. Albert (Theoriebildung, 1964), S. 44.

die Prognosegültigkeit. In solchen Fällen müssen die noch nicht realisierten Anfangsbedingungen ebenfalls prognostiziert werden, wozu u.U. die weitere Voraussage von Randbedingungen dieser zweiten Prognose erforderlich sind. Auf diese Weise kann eine (Prognose-) Kette ohne Ende entstehen; man spricht auch vom unendlichen Prognoseregreß.[1] Dieser Regreß kann im Regelfall nur dadurch unterbrochen werden, daß empirisch nicht gesicherte Annahmen über Randbedingungen getroffen werden.[2]

Sind die Anfangsbedingungen als Aktionsparameter vom Disponenten gestaltbar, so entfällt das Problem des unendlichen Prognoseregresses; der prognostizierte Sachverhalt kann herbeigeführt werden, indem die Randbedingungen bewußt realisiert werden; man spricht in diesem Fall auch von technologischen Prognosen.[3]

Technologische Prognosen sind wichtiger Bestandteil technologischer Aussagensysteme, die ebenfalls als Derivate des wissenschaftlichen Erklärungsschemas angesehen werden können.[4] Der zu erklärende Sachverhalt stellt in diesem Fall eine angestrebte künftige Ausprägung des oder der hypothetisch unterstellten bzw. empirisch feststellbaren Handlungsziele dar. Gesucht werden Konstellationen der disponierbaren Anfangsbedingungen bzw. Aktionsparameter, mit denen die angestrebte Zielsetzung effizient realisiert werden kann.

Mögliche Alternativenkonstellationen liefern technologische Prognosen auf der Basis relevanter Gesetzeshypothesen, d.h. theoretischen Aussagen, bei denen die Wirkungskategorien der

---

1) Zum Prognoseregreß vgl. J. Wild (Prognosen, 1970), S. 562 ff.

2) Vgl. ebenda, S. 563 f.

3) Vgl. H. Albert (Theoriebildung, 1964), S. 62.

4) Vgl. H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 30.

Dann-Komponente die angestrebten Zielkategorien enthalten, und die deshalb erlauben, die interessierenden Konsequenzen unterschiedlicher Ausprägungen der Aktionsparameter zu prognostizieren.

Konnten die prognostische und technologische Funktion theoretischer Aussagen allein durch deren logische Umformung erfüllt werden, so ist dies zur Erfüllung der normenkritischen Funktion nicht mehr möglich; Werturteile können aus wertfreien Erkenntnissen nicht logisch abgeleitet werden, d.h., sie können nicht unmittelbar wissenschaftlich begründet werden.[1)]

Zur Erfüllung der normenkritischen Funktion sind sog. Brückenprinzipien erforderlich, mit deren Hilfe die wertfreien theoretischen Aussagen zur Beurteilung von Normen nutzbar gemacht werden können.[2)]

Wichtige Brückenprinzipien sind:[3)]

1. das Praktikabilitätsprinzip
2. das Verknüpfungsprinzip
3. das Prinzip der komparativen Beurteilung.

Das Praktikabilitätsprinzip besagt, daß eine Zielsetzung nur dann sinnvoll propagiert werden kann, wenn es Möglichkeiten gibt, sie zu realisieren; Sollen impliziert also Können, aus Nicht-Können ist Nicht-Sollen zu folgern.

Das Verknüpfungsprinzip besagt, daß Ziele bzw. Mittel nur dann sinnvoll normativ vorzugeben sind, wenn sämtliche

---

1) Vgl. zur Problematik des instrumentalistischen Fehlschlusses H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 70 f. und die dort zitierte Literatur.

2) Vgl. u.a. B. Abel (Wertfreiheitsprinzip, 1979), S. 218.

3) Vgl. ebenda; siehe auch W. Nienhüser (Brückenprinzipien, 1987), S. 135 f.

(Rand-) Bedingungen bzw. (Neben-) Wirkungen in Kauf genommen werden, d.h., aus dem Nicht-Wollen bestimmter Mittel bzw. (Neben-) Wirkungen kann ebenfalls auf ein Nicht-Sollen geschlossen werden.

Das Prinzip der komparativen Beurteilung besagt, daß Normen erst nach Abwägung mit ihresgleichen vorgegeben werden sollen; dazu sind wiederum sämtliche (Rand-) Bedingungen bzw. Wirkungen offenzulegen und zu bewerten.

Bei all diesen Prinzipien liefern theoretische Aussagen mit den von ihnen abgebildeten faktischen Ursache-/Wirkungszusammenhängen bzw. technologische Ziel-/Mittelbeziehungen als deren Derivate eine objektive Argumentationsbasis.

222. Anforderungen an theoretische Aussagen

Damit die theoretischen Aussagen dem Wissenschaftsziel der Erklärung gerecht werden, müssen sie bestimmten Anforderungen genügen. Diese Anforderungen können unmittelbar aus den Bestimmungsfaktoren der Erklärungskraft theoretischer Aussagen abgeleitet werden; vgl. dazu die Abbildung 2.4.

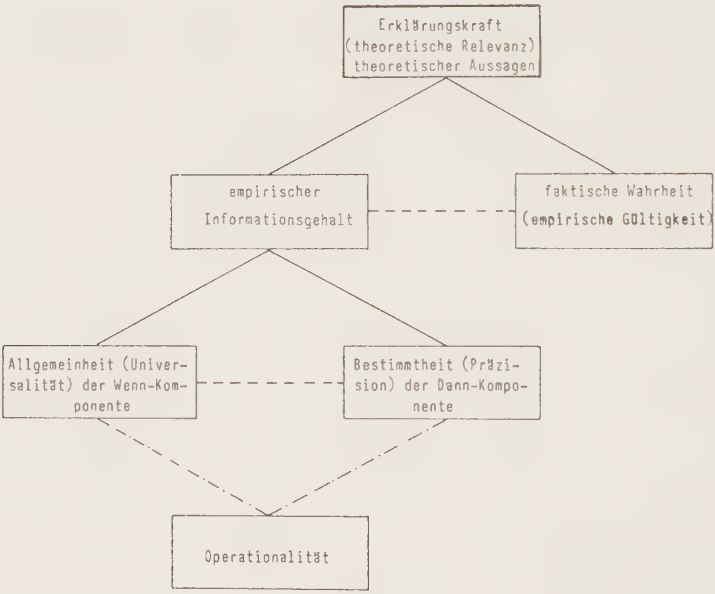


Abb. 2.4: Bestimmungsfaktoren der Erklärungskraft theoretischer Aussagen

Die Forderung nach empirischem Informationsgehalt ist die erste wichtige Bedingung, der theoretische Aussagen entsprechen müssen.[1] Je informativer eine Hypothese in bezug auf die Realität ist, desto höher ist ihre Erklärungskraft einzuschätzen.

Empirischen Informationsgehalt weisen theoretische Aussagen dann auf, wenn sie die denkbaren realen Sachverhalte in ihrem Geltungsbereich durch die in ihnen enthaltenen Behauptungen in zwei Klassen teilen: in verbotene Sachverhalte, die im Widerspruch zu den Behauptungen stehen, und in erlaubte Sachverhalte. Der empirische Gehalt ist dabei um so höher, je mehr Sachverhalte durch die Behauptungen ausgeschlossen werden.[2]

Eine nähere Charakterisierung dessen, was den empirischen Informationsgehalt universeller Aussagen ausmacht, ist mit der isolierten Betrachtung ihrer Wenn-Komponente und ihrer Dann-Komponente möglich.[3]

Der Informationsgehalt der gesamten Aussage steigt mit zunehmender Allgemeinheit (Universalität) der Wenn-Komponente, d.h. je größer der sachliche, räumliche und zeitliche Geltungsbereich theoretischer Aussagen ist, desto mehr informieren sie über reale Strukturen.

---

1) Vgl. bspw. H. Albert (Modell-Platonismus, 1984), S. 353 f. sowie K.R. Popper (Logik, 1984), S. 7 f. und S. 83 ff.

2) Vgl. K.R. Popper (Logik, 1984), S. 53 f. Diese, von Popper selbst als seine wichtigste eingestufte Erkenntnis (vgl. ebenda, S. 347) spielt eine große Rolle bei der Ermittlung der empirischen Gültigkeit theoretischer Aussagen.

3) Vgl. dazu H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 32, K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 124 f., K.R. Popper (Logik, 1984), S. 85 f.

Bei den Beispielen der Abbildung 2.5 nimmt die Allgemeinheit der Wenn-Komponente und damit ihr Informationsgehalt von oben nach unten ab. Gegenüber der allgemeinsten Fassung im Fall 11 wird bei 21 und 31 der sachlich-räumliche Geltungsbereich durch zusätzliche Spezifizierungen in Form von Prämissen (optimale Intensität und konstante Faktorpreise sowie Kostenstelle statt Gesamtunternehmen) sukzessive eingeschränkt.

Hypothesen-Komponenten / Informationsgehalt	1. Allgemeinheit der Wenn-Komponente	2. Bestimmtheit der Dann-Komponente
1. hoch	11. Wenn sich die Beschäftigung (x) einer Unternehmung U_i ändert,	12. Dann ändern sich die Periodenkosten nach der Gleichung: $K = 20\,000 + 80x$
2. mittel	21. Wenn sich die Beschäftigung (x) einer Unternehmung U_i bei optimaler Intensität und konstanten Faktorpreisen ändert,	22. Dann ändern sich die Periodenkosten in 90% der Fälle gemäß der Gleichung: $K = 20\,000 + 80x$
3. niedrig	31. Wenn sich die Beschäftigung (x) einer Kostenstelle K_i bei optimaler Intensität und konstanten Faktorpreisen ändert,	32. Dann ändern sich die Periodenkosten in gleicher Richtung wie die Beschäftigung.

Abb. 2.5: Beispiele zum Informationsgehalt theoretischer Aussagen[1)]

Der Informationsgehalt theoretischer Aussagen hängt weiterhin von der Bestimmtheit (Präzision) der Dann-Komponente ab; je bestimmter die Wirkungsbehauptungen, desto höher der Informationsgehalt.[2)]

1) In Anlehnung an K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 125.
2) Vgl. im folgenden H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 35 ff.

Die höchste Präzision weisen sog. deterministische Aussagen auf; sie verknüpfen Ursachen und Wirkungen in eindeutiger Weise. Im Fall 12 in Abbildung 2.5 hat die deterministische Gesetzeshypothese die Form einer quantitativen linearen Funktion. Einen geringeren Informationsgehalt haben stochastische Aussagen (Fall 22), da sie Abweichungen von der aufgestellten Wirkungsbehauptung zulassen, die aber aufgrund einer anzugebenden Wahrscheinlichkeitsverteilung der Abweichungen dennoch prüfbar sind. Die geringste Präzision weisen Tendenzaussagen (Fall 32) auf, die nichtquantifizierte Ursache-/Wirkungsvermutungen zum Ausdruck bringen.

Zwischen Allgemeinheit und Bestimmtheit von Hypothesen besteht, anders als in Abbildung 2.5 aus systematisierenden Gründen unterstellt, im allgemeinen eine negative Korrelation: hohe Präzision ist oft nur in relativ eng begrenzten Bereichen der Realität zu erzielen, und umgekehrt läßt ein hoher Allgemeinheitsgrad im Regelfall keine große Bestimmtheit zu.

Voraussetzung dafür, daß einer theoretischen Aussage ein empirischer Informationsgehalt zugesprochen werden kann, ist deren Operationalität, d.h., sie muß mittels Begriffen formuliert sein, die so definiert bzw. expliziert sind, daß sie zumindest mittelbar auf real feststellbare Sachverhalte zurückgeführt und dadurch beobachtet werden können.[1)]

Die zweite wichtige Bedingung, denen theoretische Aussagen genügen müssen, ist die Forderung nach faktischer Wahrheit;[2)]

---

1) Das Kriterium der Operationalität von Begriffen gehört ursprünglich in den Bereich der deskriptiven Forschungskonzeption; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 21. Zur Operationalität von Begriffen bzw. Aussagen vgl. auch J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 131.

2) Vgl. K.R. Popper (Logik, 1984), S. 7 f.

nur dann ist ihnen wissenschaftliche Erklärungskraft zuzusprechen.

Eine Aussage ist faktisch wahr, wenn die in ihr enthaltenen Behauptungen mit den realen Sachverhalten übereinstimmen. Zur Wahrheitsermittlung bedarf es daher der Konfrontation der Hypothesen mit der Realität als Kontrollinstanz.[1)]

Zwischen den beiden grundsätzlich zu stellenden Anforderungen besteht tendenziell ein negatives Verhältnis: Theoretische Aussagen mit hohem empirischen Informationsgehalt, im Idealfall deterministische "Immer- und-Überall-Wenn-Dann-Aussagen",[2)] schließen dementsprechend viele reale Sachverhalte aus; die Chance, daß sie sich als faktisch wahr erweisen, ist geringer als bei Hypothesen mit niedrigem empirischen Gehalt, da es entsprechend mehr Möglichkeiten zu ihrer Widerlegung gibt. M.a.W.: Die Erfüllung der Wahrheitsbedingung ist umso leichter, je weniger informativ die Hypothesen sind.[3)]

Hypothesen, die dem Anspruch auf theoretische Relevanz gerecht werden wollen, müssen grundsätzlich beiden Anforderungen genügen. Sollten die zu einer vollständigen Prüfung erforderlichen empirischen Daten nicht verfügbar und aus erhebungstechnischen Gründen nicht oder nur mit großem Aufwand ermittelbar sein, so kann mittels der Beurteilung des empirischen Informationsgehaltes zumindest eine grobe Abschätzung der theoretischen Relevanz vorgenommen werden.

---

1) Vgl. K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 94. Zur Problematik der Wahrheitsfeststellung vgl. die Ausführungen in Kapitel 241.

2) H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 32.

3) Markante Beispiele dieser Art liefern "Wetterregeln" wie "Wenn der Hahn kräht auf dem Mist, ändert sich das Wetter oder es bleibt wie es ist."

23. Technologische Aussagensysteme als realwissenschaftliche Hilfsmittel zur Bewältigung praktischer Problemstellungen

231. Der Aufbau technologischer Aussagensysteme

Die Aufgabe der technologischen Forschungskonzeption besteht darin, technologische Aussagen bzw. Aussagensysteme zu konstruieren, mit deren Hilfe praktische Problemstellungen wissenschaftlich fundiert bewältigt werden können, indem sie das menschliche Handeln in den jeweiligen Problemsituationen leiten.[1)]

Um die Vorgehensweise bei der Konstruktion technologischer Aussagensysteme diskutieren zu können, ist zunächst deren grundsätzliche informationelle Struktur zu erläutern.

Die informationelle Struktur technologischer Aussagensysteme kann aus der Struktur der zu bewältigenden realen Problemsituationen abgeleitet werden. Reale Problemstellungen weisen drei Strukturkomponenten auf:[2)] Um künftige, als positiv bewertete reale Endsituationen (Ziele) zu verwirklichen, sind in der gegenwärtigen Ausgangssituation mehrere Handlungsalternativen (Mitteleinsätze) denkbar, von denen keine unmittelbar als richtige bzw. beste eingestuft werden kann; es besteht also eine Wahlsituation. Um zwischen den verschiedenen Handlungsmöglichkeiten auswählen zu können, sind deren Konsequenzen hinsichtlich der angestrebten künftigen Endsituation zu ermitteln, d.h., es sind Prognosen erforderlich.

Die informationelle Struktur technologischer Aussagensysteme

---

1) Vgl. zum pragmatischen Wissenschaftsziel auch die Ausführungen in Kapitel 21.

2) Vgl. u.a. E. Frese (Entscheidungsstrategien, 1971), S. 283 f., W. Stählin (Forschung, 1973), S. 82 und 87 ff., H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 21 ff.

umfaßt demnach die folgenden drei Komponenten:[1)]

1. Die normative Komponente umfaßt die Zielstruktur, d.h. die die Endsituation kennzeichnenden Zielgrößen sowie Bewertungs- und Entscheidungsregeln.

2. Die ontologische Komponente enthält die Gegebenheiten der Wahlsituation, d.h. die disponierbaren und nicht-disponierbaren Bestandteile der Ausgangssituation.

3. Die nomologische Komponente besteht aus den Hypothesen, die als Grundlage für die Prognose der Handlungskonsequenzen und die Entwicklung der nicht-disponierbaren Bestandteile der Ausgangssituation dienen.

Diese drei Komponenten können nun gemäß Abbildung 2.6 näher spezifiziert werden.

<table>
<tr><td colspan="2">Normative Komponente</td><td colspan="3">Ontologische Komponente</td><td colspan="4">Nomologische Komponente</td></tr>
<tr><td colspan="2">Zielstruktur</td><td colspan="3">Wahlsituation</td><td colspan="4">Hypothesen</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Bewertungsregeln und Entscheidungsmaxime</td><td rowspan="2">Zielgrößen</td><td colspan="2">Variable</td><td>Daten</td><td colspan="2">(technologische) Gesetzeshypothesen</td><td colspan="2">Alltagshypothesen</td></tr>
<tr><td>disponierbare Variable = Aktionsparameter</td><td>nicht-disponierbare Variable</td><td>vorbestimmte Konstante</td><td>mit</td><td>ohne</td><td>mit</td><td>ohne</td></tr>
<tr><td>Ergebnisraum</td><td>Aktionsraum</td><td colspan="2">Zustandsraum (Problemumwelt)</td><td colspan="4">disponierbare Randbedingungen</td></tr>
<tr><td colspan="5">wissenschaftliches technologisches Aussagensystem</td><td colspan="4"></td></tr>
</table>

Abb. 2.6: Informationelle Struktur technologischer Aussagensysteme[2)]

1) Vgl. W. Stählin (Forschung, 1973), S. 96; G. Gäfgen (Entscheidung, 1974), S. 96 ff., ähnlich H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 33 ff. Als eine weitere, allerdings nicht essentielle Komponente sind die entscheidungslogischen Verfahren aus dem Bereich der Unternehmensforschung anzusehen, mit deren Hilfe das jeweilige Problem mittels mathematischer Operationen gelöst wird. Dazu ist das technologische Aussagensystem in eine der Entscheidungsmethode adäquate formale Struktur zu transformieren.

2) In Anlehnung an W. Stählin (Forschung, 1973), S. 139.

Die normative Komponente beinhaltet zunächst die Zielgrößen; das sind die sachlichen Elemente potentieller Entsituationen (Sachziele), denen der Disponent einen positiven oder negativen Wert beimißt, und um derentwillen er eine Veränderung der Ausgangssituation überhaupt anstrebt.[1] Typische betriebswirtschaftliche Zielgrößen betreffen Produktarten und -mengen, monetären Erfolg, Liquidität, Marktanteile usw.[2] Die Menge der in einer Wahlsituation faktisch möglichen Resultate bildet den Ergebnisraum. Um zwischen alternativen Sachzielausprägungen auswählen zu können, müssen die Zielgrößen im Hinblick auf die Wertvorstellungen des Disponenten in Nutzenwerte umgewandelt werden, d.h., es sind Bewertungsregeln erforderlich; die endgültige Auswahl erfolgt dann aufgrund einer Entscheidungsmaxime, wie z.B. "Wähle die höchstbewertete Alternative".[3]

Die ontologische Komponente beschreibt die Ausgangsbedingungen, unter denen die Wahl zur Verwirklichung der angestrebten Endsituationen zu erfolgen hat. Die Wahlsituation umfaßt zum einen den Aktionsraum und zum anderen den Zustandsraum.[4]

Der Aktionsraum enthält die vom Disponenten beeinflußbaren Variablen der Ausgangssituation (Aktionsparameter). Vom Disponenten nicht beeinflußbare Variable, wie z.B. unter fremder Kontrolle stehende oder unkontrollierbare natürliche Variable, bilden zusammen mit den für die Wahlsituation vorherbestimmten Konstanten (Daten) den Zustandsraum (Problemumwelt), der die Ausprägungsmöglichkeiten der Aktionsparameter und damit der Zielgrößen bestimmt.

---

1) Vgl. G. Laßmann (Planung, 1968), S. 13 und 38.

2) Vgl. u.a. E. Heinen (Grundlagen, 1976), S. 59 ff., R.-B. Schmidt (Wirtschaftslehre, 1977), S. 113 und 116 ff.

3) Vgl. G. Gäfgen (Entscheidung, 1974), S. 98 f.

4) Vgl. W. Stählin (Forschung, 1973), S. 129.

Die nomologische Komponente umfaßt die für die Problemsituation relevanten Hypothesen, d.h. Aussagen, in deren Ursachenkomplex die Variablen der Wahlsituation und in deren Wirkungskomplex die angestrebten Zielgrößen enthalten sind. Sie ermöglichen, die zielgrößenrelevanten Konsequenzen unterschiedlicher Handlungsalternativen (Kombination von Aktionsparametern) zu prognostizieren.[1)]

Die objektiv sicherste Prognosegrundlage bilden Gesetzeshypothesen der theoretischen Forschung; bei ihnen ist mit der größten Treffsicherheit der Vorhersagen zu rechnen. Daneben gibt es sog. Alltagshypothesen, d.h. wissenschaftlich nicht abgesicherte Ursache-Wirkungs-Vermutungen, die auf den praktischen Erfahrungen von Handelnden beruhen; sie sind grundsätzlich weniger leistungsfähig als theoretische Erkenntnisse und für die Bildung wissenschaftlicher technologischer Aussagensysteme nicht geeignet.[2)]

Bei der Erfüllung ihrer Aufgabe, nämlich der Konstruktion technologischer Aussagensysteme, die gemäß wissenschaftlicher Denkart möglichst universellen Charakter haben sollen, entsteht der technologischen Forschung das grundsätzliche Problem, daß lediglich die nomologische Strukturkomponente dem wissenschaftlichen Anspruch prinzipiell gerecht werden kann.[3)] Die ontologische und normative Komponente sind ihrem Charakter nach singuläre Aussagen, d.h. sie unterscheiden sich je nach realer Problemsituation.

Will man gemäß der wissenschaftlichen Zielsetzung und aus wissenschaftsökonomischen Gründen nicht für alle denkbaren bzw. faktisch festgestellten relevanten Wahlsituationen und

---

1) Vgl. G. Gäfgen (Entscheidung, 1974), S. 97.

2) Vgl. W. Stählin (Forschung, 1973), S. 89 und S. 119 ff. Vgl. zu dieser Problematik auch die Ausführungen in Kapitel 242.

3) Vgl. dazu W. Stählin (Forschung, 1973), S. 96 f.

Zielstrukturen technologische Aussagensysteme entwickeln, so bleibt als einzig realistische Möglichkeit die Konstruktion derartiger Systeme für typische reale Problemsituationen;[1] der Geltungsbereich der Systeme wird also von vornherein auf bestimmte Realitätsausschnitte festgelegt, innerhalb derer sie sich in der praktischen Anwendung zu bewähren haben.[2]

Bei der Entwicklung solcher problemtypischer technologischer Aussagensysteme hat der Technologe gemäß deren informationellen Grundstruktur die folgenden drei Auswahlentscheidungen zu treffen:[3]

1. Die Auswahl der Zielstruktur, insbesondere der Zielgrößen.

2. Die Auswahl der Wahlsituation.

3. Die Auswahl der Gesetzeshypothesen.

Welche reale Problemsituationen als typisch anzusehen sind, kann nicht eindeutig festgelegt werden und liegt deshalb weitgehend im Ermessen des Technologen. Er ist somit bei der Wahl der ersten beiden Strukturkomponenten weitgehend ungebunden; allerdings sollten im Hinblick auf die praktischen Anwendungsmöglichkeiten die Ergebnisse der empirischen Zielforschung bzw. empirischer Analysen realer Wahlsituationen beachtet werden.[4]

---

1) Vgl. W. Stählin (Forschung, 1973), S. 98 f., ähnlich H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 55 ff., E. Heinen (Entscheidungslehre, 1983), S. 16. Die zweite Möglichkeit, nämlich ein umfassendes Total- oder Universalsystem zu entwerfen, ist als abstrakte Spekulation einzustufen; vgl. dazu bspw. die Kritik bei H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 53 ff. und die dort verarbeitete Literatur.

2) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 232.

3) Vgl. W. Stählin (Forschung, 1973), S. 101 ff.

4) Vgl. ebenda, S. 102 f.

Es ist festzuhalten, daß es sich bei diesen Auswahlentscheidungen, vor allem bei der Auswahl der Zielgrößen, nicht um normative Vorgaben (Werturteile), sondern um hypothetische Annahmen über reale Problemsituationen handelt.[1)]

Bei der Wahl der Gesetzeshypothesen wird der Entscheidungsspielraum im Gegensatz zur Wahl der ersten beiden Strukturkomponenten durch objektive Auswahlkriterien eingeengt.[2)]

Nach dem Kriterium der Konsistenz ist zu fordern, daß sich die theoretischen Aussagen nicht widersprechen; ansonsten liefert das technologische System sich gegenseitig ausschließende Handlungsempfehlungen.

Das Kriterium der Relevanz besagt, daß die ausgewählten theoretischen Aussagen in bezug auf die hypothetische Problemstellung notwendig und hinreichend sein müssen, vgl. dazu im folgenden die Abbildung 2.7.

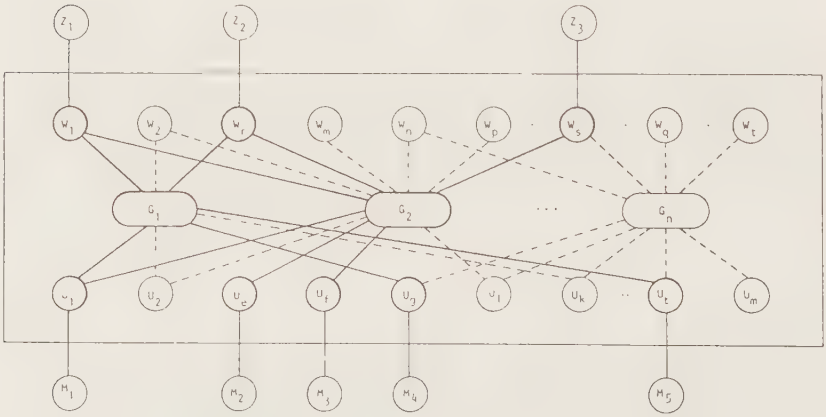


Abb. 2.7: Struktur der Wahlsituation bei der Konstruktion technologischer Aussagensysteme[3)]

1) Vgl. zur Werturteilsproblematik die Ausführungen in Kapitel 21.

2) Vgl. W. Stählin (Forschung, 1973), S. 104 ff.

3) Vgl. zur Art der Darstellung W. Stählin (Forschung, 1973), S. 30.

Nach dem Relevanzkriterium sind (zunächst) die Gesetzeshypothesen auszuwählen, in deren Wirkungskomplex eine oder mehrere der angenommenen Zielgrößen enthalten sind, und deren Ursachenkomplex die angenommene Wahlsituation mit den entsprechenden Handlungsmöglichkeiten (Aktionsparametern) abdeckt.

Die nach diesen beiden objektiven Kriterien ermittelten theoretischen Aussagen sind bei größeren Zielsystemen und tiefer strukturierten Wahlsituationen i.A. so komplex, daß sie entsprechend dem praktischen Verwendungszweck zu vereinfachen sind. Dabei sind mehrere (Teil-) Auswahlentscheidungen des Technologen erforderlich, die wiederum nicht objektiv begründbar sind.[1)]

Von den relevanten Gesetzeshypothesen werden diejenigen ausgewählt, die für die unterstellte Problemsituation am bedeutsamsten erscheinen; im Beispiel der Abbildung 2.7 wird die Gesetzeshypothese G_n als unbedeutend angesehen.

Die verbleibenden Gesetzeshypothesen werden dahingehend vereinfacht, daß diejenigen Bestandteile des Wirkungskomplexes als Nebenwirkungen unbeachtet bleiben, die keine Entsprechung im angenommenen Zielgrößensystem aufweisen (W_2, W_m, W_n und W_p in Abb. 2.7), und daß Bestandteile des Ursachenkomplexes, deren Einfluß auf die angestrebte Endsituation als gering eingestuft wird, vernachlässigt werden (U_2, U_1 und U_k in Abb. 2.7).

Darüber hinaus besteht vor allem im Hinblick auf den Einsatz entscheidungslogischer Verfahren bei der Problemlösung die Möglichkeit, die funktionalen Beziehungen zwischen

1) Vgl. W. Stählin (Forschung, 1973), S. 107 ff., H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 61 ff.

den Variablen der Gesetzesaussage zu vereinfachen, z.B. nichtlineare Beziehungen approximativ zu linearisieren.

Die letztendlich in das technologische Aussagensystem eingehenden, inhaltlich verkürzten theoretischen Aussagen werden als technologische Gesetzeshypothesen bezeichnet.[1)]

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß der Technologe zur Konstruktion technologischer Aussagensysteme mehrere selektierende Grundentscheidungen nach eigenem Ermessen zu treffen hat, durch welche die Realitätsnähe und damit die pragmatische Relevanz der Systeme wesentlich beeinflußt werden. Die wissenschaftliche Redlichkeit gebietet es, die durch diese Auswahlentscheidungen implizierten Prämissen der technologischen Aussagensysteme offenzulegen, um sie so anwendbar und beurteilbar zu machen.

Nach den vorangegangenen Ausführungen können diese Prämissen wie folgt klassifiziert werden:[2)]

1. Prämissen im Sinne von Axiomen geben an, welche Gesetzeshypothesen zur Problemlösung herangezogen werden.

2. Prämissen im Sinne von Anwendungsbedingungen beschreiben vor allem die in den Ursachenkomplexen der selektierten Gesetzeshypothesen enthaltenen Anfangsbedingungen, d.h. die im technologischen Aussagensystem zugrundegelegte Wahlsituation und die unterstellte Zielstruktur.

3. Prämissen im Sinne von Vereinfachungen machen Angaben über die nicht berücksichtigten Nebenwirkungen und Ursachenvariablen sowie die Manipulationen der funktionalen Beziehungen der Hypothesenelemente.

---

1) Vgl. W. Stählin (Forschung, 1973), S. 29 und 107.

2) Vgl. auch H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 73 ff.

232. Anforderungen an technologische Aussagensysteme

Um beurteilen zu können, ob die (re-)konstruierten technologischen Aussagensysteme dem pragmatischen Wissenschaftsziel gerecht werden bzw. gerecht werden können, ist eine Prüfung der pragmatischen Relevanz bzw. Gestaltungskraft der Systeme erforderlich, vgl. dazu auch Abbildung 2.8.

Die Anforderungen, denen technologische Aussagensysteme genügen müssen, können unmittelbar aus den Bestimmungsfaktoren der pragmatischen Relevanz abgeleitet werden.

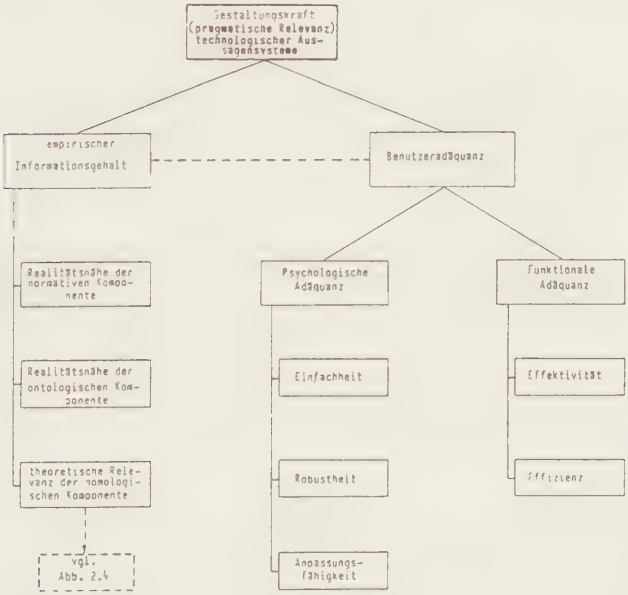


Abb. 2.8: Bestimmungsfaktoren der pragmatischen Relevanz technologischer Aussagensysteme.[1)]

1) Bei der Konzipierung der Abbildung wurde folgende Literatur ausgewertet: J.D.C. Little (Models, 1970), S. B-470, W. Kirsch et. al. (Logistik, 1973), S. 449 ff., W. Stählin (Forschung, 1973), S. 105 ff. und 144 f., H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 34 ff., N. Szyperski, U. Winand (Bewertung, 1979), S. 209 ff.

Die Forderung nach empirischem Informationsgehalt ergibt sich direkt aus der Zwecksetzung technologischer Aussagensysteme, Hilfestellungen bei der Bewältigung realer Problemstellungen zu leisten. Der empirische Informationsgehalt erhöht sich mit zunehmendem Entsprechungsgrad von Aussagensystemen und Realität.

Der Entsprechungsgrad hängt gemäß der grundsätzlichen informationellen Struktur technologischer Aussagensysteme von drei Bestimmungsfaktoren ab:[1)]

1. Die Realitätsnähe der normativen Komponente wird dadurch bestimmt, inwieweit sich die angenommene Zielstruktur mit derjenigen realer Problemsituationen überschneidet.

2. Die Realitätsnähe der ontologischen Komponente hängt davon ab, ob die angenommenen Aktionsparameter auch faktisch zur Verfügung stehen und ob die Problemumwelt den tatsächlichen Verhältnissen entspricht.

3. Die Erklärungskraft bzw. theoretische Relevanz der nomologischen Komponente ist entscheidend dafür, daß für das technologische Aussagensystem ein wissenschaftlicher Geltungsanspruch erhoben und damit ein hoher empirischer Informationswert vermittelt werden kann; zu den Anforderungen an Gesetzesaussagen vgl. Abbildung 2.4 und die Erläuterungen in Kapitel 222.

Eine endgültige Beurteilung der pragmatischen Relevanz technologischer Aussagensysteme ist aufgrund der Prüfung ihres empirischen Informationsgehaltes zwar nicht möglich, dazu

---

1) Vgl. W. Kirsch et. al. (Logistik, 1973), S. 451 sowie H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 84 ff., 98 ff. und 100 f.

sind auch die im folgenden beschriebenen Bestimmungsfaktoren zu beachten; diese Prüfung erfüllt jedoch folgende Funktionen:[1)]

1. Das Prüfergebnis liefert bei einer geringeren Entsprechung zwischen System und Realität aufgrund der Prüfsystematik gezielte Verbesserungsimpulse bzw. Anstöße für weitere technologische und theoretische Forschungen.

2. Mit der Prüfung kann der empirische Gehalt von in der Praxis entwickelten und angewendeten technologischen Aussagesystemen ermittelt und wissenschaftlich beurteilt werden.

Mit einem hohen empirischen Informationsgehalt ist nicht automatisch auch eine hohe pragmatische Relevanz des betreffenden Systems verbunden. Ein technologisches Aussagensystem, das die genannte Anforderung hinreichend erfüllt, ist u.U. gerade deswegen in der Praxis nicht brauchbar: es ist wegen seiner Realitätsnähe äußerst kompliziert und ressourcenaufwendig. Umgekehrt erscheinen Systeme akzeptabel, deren Prämissen zwar einer empirischen Überprüfung kaum standhalten, die aber die Bewältigung praktischer Problemstellungen erleichtern bzw. erst ermöglichen und damit der ursprünglichen wissenschaftstechnologischen Zwecksetzung genügen.[2)]

Die pragmatische Relevanz hängt also auch von der Akzeptanz des Aussagensystems durch die Adressaten in der Praxis ab. Damit ergibt sich weiterhin die Forderung der Benutzeradäquanz technologischer Aussagensysteme, die unterteilt werden kann in eine psychologische und eine

---

1) Vgl. H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 82 f.

2) Vgl. zu dieser Argumentation W. Kirsch et. al. (Logistik, 1973), S. 451.

funktionale Komponente.

Aus Sicht der psychologischen Adäquanz ist zu fordern, daß das System Präferenzen und Bedürfnissen der (potentiellen) Benutzer gerecht werden muß. Mögliche Einflußgrößen sind dabei die folgenden drei:[1)]

1. Die Einfachheit soll sicherstellen, daß das technologische Aussagensystem leicht verständlich ist und möglichst ohne Expertenunterstützung gehandhabt werden kann.

2. Die Robustheit soll inadäquate Systemergebnisse (und somit mögliches Fehlverhalten) aufgrund unsachgemäßer Systemhandhabung vermeiden.

3. Die Anpassungsfähigkeit soll sicherstellen, daß Änderungen der realen Problemsituation im Aussagensystem berücksichtigt werden können.

Aus Sicht der funktionalen Adäquanz ist zu fordern, daß das technologische Aussagensystem den Benutzer bei der Problembewältigung wirksam unterstützt, d.h. effektive Handlungsvorschläge in effizienter Weise liefert.[2)]

Die Effektivität der systemgestützten Handlungsvorschläge ist dann gegeben, wenn die durch ihre Realisierung bewirkten realen Veränderungen dazu führen, daß im Vergleich zu

---

1) Vgl. J.D.C. Little (Models, 1970), S. B-470, der insgesamt sechs Bestimmungsfaktoren auflistet. Der Faktor "Vollständigkeit" wird durch den bereits erwähnten empirischen Informationsgehalt abgedeckt, die verbleibenden fünf Faktoren können auf die drei genannten verdichtet werden. Zur theoretischen Würdigung der einzelnen Anforderungen von Little vgl. H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 127 f.

2) Zu den Begriffen Effektivität und Effizienz vgl. R. Huber (Wertanalyse, 1986), S. 43 f. und die dort verarbeitete Literatur. Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 332.

nicht systemgestützten Handlungen die Ziele des Benutzers überhaupt erst erreicht bzw. die Zielerreichungsgrade erhöht werden.[1)]

Effizienz bedeutet, daß die Nutzung des technologischen Aussagensystems mit einem möglichst geringen Einsatz von Ressourcen verbunden ist; erforderliche Ressourcen sind bspw. Personal der Planungs- und EDV-Abteilung und Betriebsmittel, wie etwa EDV-Anlagen bzw. deren Einsatz- und Belegungszeit, sowie Material bspw. für Formulare.

Die endgültige Beurteilung der pragmatischen Relevanz technologischer Aussagensysteme anhand der genannten Anforderungen erfordert in breitem Maße empirische Forschung.

Dies beginnt bei der Ermittlung des empirischen Informationsgehaltes, wo als Vergleichsmaßstäbe für die bei der Systemkonstruktion als typisch unterstellte Problemsituation die Ergebnisse von empirischen Problem- und Zielstrukturanalysen benötigt werden;[2)] bei der Beurteilung der theoretischen Relevanz der (technologischen) Gesetzeshypothesen ist deren empirische Gültigkeit Voraussetzung dafür, daß sie als vorläufig wahr angesehen werden.[3)]

Auch die Benutzeradäquanz ist empirisch zu überprüfen. Die psychologische Adäquanz kann bspw. mittels Befragungen der

---

1) Zur Problematik der Zurechenbarkeit der Ergebnisse auf den Systemeinsatz (die Effektivität wird darüber hinaus von weiteren Einflußfaktoren des Problembewältigungsprozesses, wie z.B. der Informationssammlung oder der Umsetzung der Systemlösungen beeinflußt) und der Zielpluralität vgl. H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 107 und 110 ff.; vgl. dazu auch H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 44 ff.

2) Vgl. zur Rolle der empirischen Struktur- und Zielforschung im Rahmen des Forschungskonzeptes einer entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre u.a. E. Heinen (Grundlage, 1976), S. 28 ff., sowie derselbe (Entscheidungslehre, 1983), S. 12 ff.

3) Dieser Teil der Prüfung fällt in den Bereich der theoretischen Forschung; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 222.

(potentiellen) Systembenutzer ermittelt werden. Besonders wichtig, da letztlich ausschlaggebend für die gesamte pragmatische Relevanz, sind die mit dem Systemeinsatz tatsächlich erzielten Ergebnisse, mithin also die empirische Bewährung der technologischen Aussagensysteme in bezug auf deren Wirksamkeit.[1)]

Sollten die erforderlichen empirischen Daten nicht zur Verfügung stehen oder nur mit unvertretbar hohem Aufwand ermittelt werden können, so kann das dargestellte Anforderungssystem dazu benutzt werden, mittels Plausibilitätsüberlegungen bezüglich der einzelnen Komponenten einen groben Indikator für die pragmatische Relevanz zu erhalten: An die Stelle des empirischen Informationsgehaltes tritt dessen Abschätzung durch eine Prämissenkritik; die Benutzeradäquanz kann vor allem durch fiktive Kosten-Nutzen-Analysen zur Ermittlung der zu erwartenden Wirksamkeit indiziert werden.[2)]

1) Vgl.bspw. W. Kirsch et.al. (Logistik, 1973), S. 452 f., W. Stählin (Forschung, 1973), S. 144 ff., H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 105.

2) Zum Verfahren der Kosten-Nutzen-Analyse vgl. W. Kirsch et.al. (Logistik, 1973), S. 606-619.

24. Probleme und Grenzen realwissenschaftlicher Forschung

241. Spezielle Probleme der theoretischen Forschung

Im Rahmen der theoretischen Forschung treten einige grundsätzliche Schwierigkeiten auf, welche die Erreichung der theoretisch-wissenschaftlichen Zielsetzung erschweren oder gar unmöglich machen können. Aus erkenntnistheoretischer Sicht lassen sich dabei folgende Problemkreise unterscheiden:[1]

1. Feststellbarkeit der faktischen Wahrheit theoretischer Aussagen
   - 11. Zeitliche Grenzen der Feststellbarkeit
   - 12. Strukturelle Grenzen der Feststellbarkeit
2. Komplexitätsreduktion theoretischer Aussagen.

Anders als bei singulären Aussagen ergibt sich in bezug auf die Feststellbarkeit der faktischen Wahrheit theoretischer Aussagen das Problem, daß sie aufgrund ihres Allgemeingültigkeitsanspruches vor allem die zeitlichen Grenzen des Kontrollbereichs überschreiten: Beobachtbar sind in der Vergangenheit eingetretene Ereignisse; theoretische Aussagen beanspruchen aber, auch für die Zukunft zu gelten. Da es keine Möglichkeit gibt, in einem bestimmten Zeitpunkt künftige reale Ereignisse zu diagnostizieren, ist somit eine Ermittlung der absoluten faktischen Wahrheit nicht möglich.

Aus diesem Grund ist die Verifikation als Verfahren der

---

1) Weitere Problemaspekte der theoretischen Forschung ergeben sich aus instrumentalen, ökonomischen und normativen Möglichkeiten und Grenzen; vgl. K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 116 ff. Da diese Problemaspekte die technologische Forschung gleichermaßen betreffen, werden sie in Kapitel 2431 eingehender behandelt.

Wahrheitsfeststellung aus wissenschaftstheoretischer Sicht ungeeignet; trotz aller bisherigen Bestätigungen einer Hypothese kann nicht ausgeschlossen werden, daß sie sich künftig als falsch erweist.[1)]

Sie kann allerdings durch die Beobachtung konträrer Fälle endgültig widerlegt werden; dies ist der Grundgedanke der Falsifikation als Verfahren der Wahrheitsfeststellung.[2)] Nach diesem Verfahren wird solchen theoretischen Aussagen vorläufige (relative) faktische Wahrheit bzw. empirische Gültigkeit zugesprochen, die sich in möglichst strengen Falsifikationstests bewährt haben.[3)]

Voraussetzung von Falsifikationstests ist die Falsifizierbarkeit der betreffenden Aussagen, d.h., die Hypothesen müssen so formuliert sein, daß sie an der Realität scheitern können.[4)] Dies ist dann der Fall, wenn sie denkbare reale Sachverhalte verbieten bzw. ausschließen, d.h., wenn sie empirischen Informationsgehalt aufweisen.[5)]

Durch die Unmöglichkeit der endgültigen Wahrheitsfeststellung ergeben sich für theoretisch-wissenschaftliche Erkenntnisse objektive Grenzen. Sichere Aussagen können stets nur darüber gemacht werden, wie die Realität nicht beschaffen ist; positive Aussagen über deren Beschaffenheit besitzen dagegen immer nur vorläufigen Charakter.

Wesentlich schwerwiegender als zeitliche sind mögliche strukturelle Grenzen der Feststellbarkeit des Wahrheitsge-

---

1) Vgl. K.R. Popper (Logik, 1984), S. 15 f.

2) Vgl. ebenda, S. 8, 14 f. und 47 ff.

3) Vgl. ebenda, S. 211 ff.

4) Vgl. ebenda, S. 14 f. Die potentielle Falsifizierbarkeit stellt nach POPPER das Kriterium zur Abgrenzung zwischen theoretisch-wissenschaftlichen und anderen Aussagen dar.

5) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 222.

haltes theoretischer Aussagen. Diese Grenzen ergeben sich dann, wenn die wichtigste Voraussetzung für die Gewinnung theoretischer Aussagen nicht erfüllt ist: die nomische Struktur des Objektbereiches.[1] Speziell die Probleme von Realwissenschaften mit sozialem Objektbereich, Gesetzeshypothesen mit hoher Erklärungskraft zu finden,[2] könnten darauf zurückgeführt werden, daß die Vorgänge im Sozialbereich im Gegensatz zum Naturbereich keiner Gesetzmäßigkeit bzw. Invarianz unterliegen.[3]

Das Invarianzpostulat ist für die Gewinnung theoretischer Aussagen von elementarer Bedeutung, da die Realität ihrer Aufgabe als objektive Instanz zur Prüfung der Wahrheit nur gerecht werden kann, wenn ihre "Meßlatte" unveränderbar ist, d.h., wenn sie tatsächlich konstante nomische Strukturen aufweist.[4]

Gegen die Existenz von Invarianzen im Sozialbereich wird angeführt, daß soziale (und damit auch wirtschaftliche) Sachverhalte durch menschliche Ziele und Verhaltensweisen geändert bzw. überhaupt erst geschaffen werden; mit der räumlichen und zeitlichen Wandelbarkeit menschlicher Ziele und Verhaltensweisen ergäben sich somit reale nicht nomische Strukturen.[5]

Diese Auffassung bedeutet in letzter Konsequenz, die wissenschaftliche Zielsetzung der Erklärung (und damit alle weite-

---

1) Zur Unterscheidung von Gesetzesaussagen und Gesetzmäßigkeiten vgl. H. Albert (Wissenschaftstheorie, 1976), Sp. 4678 f.

2) In der wissenschaftstheoretischen Literatur wird übereinstimmend die Auffassung vertreten, daß es gegenwärtig wohl kaum sozialwissenschaftliche "Gesetzesaussagen" gibt, die einer strengen Auslegung der Anforderungen an solche Aussagen genügen; vgl. u.a. H. Raffée (Grundprobleme. 1974), S. 39, J. Wild (Theorienbildung, 1975), Sp. 3902, K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 85 f.

3) Vgl. P. Schafmeister (Anmerkungen, 1972), S. 69 ff.

4) Vgl. K.R. Popper (Logik, 1984), S. 199 f.

5) Vgl. P. Schafmeister (Anmerkungen, 1972), S. 75, K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 106 ff.

ren auf der theoretischen Forschung aufbauenden Konzeptionen, vgl. Abbildung 2.1) im Sozialbereich von vornherein als unerfüllbar aufzugeben.

Allerdings hieße das, die Schwere des Arguments zu hoch einzuschätzen; es handelt sich um eine Hypothese über reale Sachverhalte, die durch den derzeitigen Stand der theoretischen Forschung zwar als gut bestätigt anzusehen ist, die aber wie alle Hypothesen mit universellem Gültigkeitsanspruch nie endgültig als wahr identifiziert werden kann. In einer Gegenhypothese könnte das Fehlen von Gesetzesaussagen im Sinne der theoretischen Forschung darauf zurückgeführt werden, daß die sozialen Gesetzmäßigkeiten eine wesentlich höhere Komplexität aufweisen und von zahlreichen Randbedingungen abhängen, deren Ausprägungen weniger Konstanz aufweisen,als es bei Naturgesetzen der Fall ist.[1)]

Insgesamt erscheint es sinnvoll, davon auszugehen, daß es im Objektbereich von Realwissenschaften weder absolute Regelmäßigkeit noch völlige Regellosigkeit gibt.[2)] Die Abstufung zwischen diesen beiden Polen dürfte im sozialen und damit auch im wirtschaftlichen Bereich davon abhängen, wie sehr die Ereignisse und Vorgänge des jeweils interessierenden Realitätsausschnittes von menschlichen Zielsetzungen und Verhaltensweisen abhängen: Je stärker Ereignisse und Vorgänge sachlich, d.h. personeninvariant bestimmt sind, als desto stabiler erweisen sich die Regelmäßigkeiten und umgekehrt.

Der zweite grundsätzliche Problemkreis der theoretischen Forschung betrifft das Niveau der Anforderungen an theore-

1) Vgl. J. Wild (Theorienbildung, 1976), Sp. 3903.
2) Vgl. K.R. Popper (Erkenntnis, 1972), S. 230 ff.

tische Aussagen; er steht in einem engen Zusammenhang mit der zuletzt diskutierten Invarianzproblematik.

Besonders in Wissenschaften mit sozialem Objektbereich ist bei der Hypothesenformulierung eine Komplexitätsreduktion aufgrund der vielschichtigen Interdependenzen der realen Sachverhalte unvermeidlich; der Abstraktionsgrad fällt dabei umso höher aus, je höher der empirische Informationsgehalt der Aussagen ist. Mit zunehmender Abstraktion vergrößert sich allerdings der Bereich nicht kontrollierter Einflußgrößen, die dasjenige reale Ereignis hervorbringen können, das im Widerspruch zur Behauptung der Hypothese steht; m.a.W.: Es ist kaum verwunderlich, daß die Bemühungen um Gesetzeshypothesen mit hohem empirischen Informationsgehalt für den Sozialbereich sehr leicht an der Realität scheitern.

Will man in solchen Fällen nicht gänzlich auf Erklärungen mit wissenschaftlichem Anspruch verzichten, muß man das Niveau der Anforderungen an theoretische Aussagen senken.

Diese Forderung kann wissenschaftstheoretisch sinnvoll nur den empirischen Informationsgehalt betreffen, d.h., es ist eine Verringerung der Falsifizierbarkeit zuzulassen, allerdings nicht zu Lasten eines Mindestgehaltes.[1)]

Mögliche Vorgehensweisen zur Verminderungen des Falsifizierungsrisikos, die dieser Forderung entsprechen, sind die

---

1) Vgl. H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 39. Eine Senkung des Anspruchsniveaus bzgl. der empirischen Gültigkeit hätte zur Folge, daß auch bereits falsifizierten Hypothesen noch theoretische Relevanz zugebilligt wird. Dadurch würde das gesamte Falsifizierungskonzept ad absurdum geführt, so daß diese Variante der Anspruchsniveauanpassung abzulehnen ist. Damit ist allerdings nicht ausgeschlossen, daß falsifizierte Hypothesen nach entsprechenden Modifizierungen erneuten Prüfungen unterzogen werden. Vgl. dazu auch K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 136-141.

folgenden:[1)]

1. Bei der historischen Relativierung theoretischer Aussagen wird deren Geltungsbereich auf ein bestimmtes Raum-Zeit-Gebiet eingeschränkt. Die Erklärungskraft variiert mit den Grenzen dieses Raum-Zeit-Gebietes.

2. Bei der Konkretisierung der Wenn-Komponente theoretischer Aussagen wird deren Geltungsbereich durch die Formulierung zusätzlicher Anwendungsbedingungen verkleinert; vgl. dazu auch die Beispiele in Abbildung 2.5.

3. Bei der Depräzisierung der Dann-Komponente theoretischer Aussagen wird die Menge der potentiell widersprechenden realen Sachverhalte verringert, indem die Aussagen stochastisch oder tendenziell statt deterministisch formuliert werden, vgl. dazu wiederum die Beispiele in Abbildung 2.5.

Neben diesen zulässigen gibt es weitere, aus wissenschaftstheoretischer Sicht unzulässige Vorgehensweisen, die das Falsifizierungsrisiko von Aussagen ganz beseitigen, indem sie die Aussagen gegen die Konfrontation mit der Realität immunisieren. Derartige unzulässige Vorgehensweisen sind die folgenden:[2)]

1. Die Wenn-Komponente wird mit einer pauschalen Ceteris-paribus-Klausel versehen, d.h., die Behauptung der Hypothese gilt nur "unter sonst gleichen Bedingungen"; welche Bedingungen das sind, wird nicht näher beschrieben. Eine derartige Aussage ist immun gegen reale Widerlegungen, da faktische Widersprüche immer auf eine Verletzung der c.-p.-Klausel zurückgeführt werden können.

---

1) Vgl. H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 39 f.

2) Vgl. ebenda, S. 40 ff. sowie H. Albert (Modell-Platonismus, 1984), S. 355-363.

2. Die Wenn-Komponente enthält komplexe reale Sachverhalte vereinfachende Annahmen ohne Realitätsbezug, wie z.B. die unendliche Reaktionsgeschwindigkeit und vollkommene Voraussicht in markttheoretischen Aussagen. Derartige Konstrukte erfüllen die gleiche Schutzfunktion wie die c.-p.-Klausel. Theoretische Aussagen auf der Basis solcher Annahmen sind als Idealhypothesen bzw. -theorien anzusehen, die keinen empirischen Informationsgehalt aufweisen.[1)]

3. Die Aussage wird so formuliert, daß die Dann-Komponente logische Konsequenz der Wenn-Komponente ist; Aussagen wie z.B. "Wenn sich die Beschäftigung ändert, dann ändern sich alle von Beschäftigung abhängigen Größen" sind logisch wahr, weisen jedoch keinen empirischen Informationsgehalt auf.

---

1) Vgl. J. Wild (Theorienbildung, 1976), Sp. 3904; vgl. dazu auch H. Alberts Kritik des Modellplatonismus in (Modell-Platonismus, 1984), S. 355 ff.

242. Spezielle Probleme der technologischen Forschung

Auch im Aufgabenfeld der technologischen Forschung treten eine Reihe von Problemen auf, welche die Erfüllung der an technologische Aussagensysteme gestellten Anforderungen erschweren oder sogar unmöglich machen. Diese Probleme können wie folgt klassifiziert werden:

1. Obsoleszenz technologischer Aussagensysteme
2. Informationelle Indeterminiertheit realer Problemsituationen
   21. Indeterminiertheit des Aktions- und Zustandsraumes
   22. Indeterminiertheit der Zielstruktur, v.a. der Zielgrößen
   23. Indeterminiertheit der technologischen Prognosen.

Die Obsoleszenz technologischer Aussagensysteme bewirkt, daß der empirische Informationsgehalt vormals auch gut bewährter Systeme im Laufe der Zeit abnimmt.[1] Die Gründe dafür sind teils wissenschaftsinterner, teils wissenschaftsexterner Natur.

Wissenschaftsinterne Gründe für eine Veralterung sind im theoretisch-wissenschaftlichen Fortschritt zu sehen. Die Verbesserung des theoretischen Wissens, die durch einen Zugang neuer oder verbesserter Gesetzeshypothesen und das Ausscheiden falsifizierter Hypothesen gekennzeichnet ist, erfordert aus technologisch-wissenschaftlicher Sicht eine Anpassung der davon betroffenen Systeme.[2]

---

1) Vgl. zur Obsoleszenzproblematik technologischer Aussagensysteme W. Stählin (Forschung, 1973), S. 146 ff.

2) Aus praktischer Sicht kann jedoch eine Entscheidung zugunsten "alter" Systeme fallen, wenn der höhere empirische Informationsgehalt "neuer" Systeme durch geringere Benutzeradäquanz kompensiert wird.

Wissenschaftsexterne Gründe für den Aktualitätsverlust technologischer Aussagensysteme sind im technischen und sozialen Fortschritt zu sehen. Zum einen können sich die als typisch unterstellten Zielgrößenkonzeptionen aufgrund veränderter gesellschaftlicher Wertvorstellungen als inadäquat erweisen, zum anderen entfernen sich die tatsächlichen Wahlsituationen vor allem aufgrund technischer Veränderungen immer mehr von den in den Systemen angenommenen. In beiden Fällen sind entsprechende Anpassungen der Systeme erforderlich.

Der zweite Problemkomplex der technologischen Forschung betrifft die informationelle Indeterminiertheit realer Problemsituationen.[1)] Er ist insofern bedeutender als der erstgenannte Problembereich, als je nach Grad der Indeterminiertheit die Formulierung technologischer Aussagensysteme entsprechend unvollständig oder gar unmöglich ist, so daß das Erreichen des pragmatischen Wissenschaftsziels nicht nur temporär, sondern grundsätzlich gefährdet ist.

Analytisch kann die Indeterminiertheit realer Problemsituationen gemäß den informationellen Komponenten technologischer Aussagensysteme differenziert und abgestuft werden; allerdings ergeben sich aufgrund der Beziehungen der Komponenten zu berücksichtigende Wechselwirkungen.

Ausgehend von der Annahme volldeterminierter Strukturkomponenten ergibt sich der geringste Grad an Unvollständigkeit mit der Indeterminiertheit des Aktions- und Zustandsraumes realer Problemstellungen.[2)] In solchen Fällen sind nicht

---

1) In der entscheidungstheoretischen Literatur spricht man äquivalent von unvollkommener Information. Vgl. bspw. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 41 und 56 ff.

2) Annahmegemäß seien die beiden anderen Strukturkomponenten zunächst bekannt. Diese Prämisse wird im Verlauf der weiteren Analyse nach und nach aufgegeben.

alle bzw. keine Aktionsparameter und Beschränkungen bekannt; das Problem besteht also zunächst nicht darin, geeignete Handlungsalternativen auszuwählen, sondern überhaupt erst welche zu finden.

Eine aus wissenschaftlicher Sicht bestehende Möglichkeit zur Begrenzung des unbestimmten Aktions- und Zustandsraumes ergibt sich durch die Anfangsbedingungen der entsprechend der Zielgrößenkonzeption als relevant anzusehenden Gesetzeshypothesen.[1] Voraussetzung ist allerdings, daß ein Teil der Anfangsbedingungen disponierbar ist, d.h. als (potentielle) Aktionsparameter unter der Kontrolle des Disponenten steht. Der empirische Informationsgehalt eines so geschlossenen Systems ist immer noch gefährdet, dann nämlich, wenn sich die im Aussagensystem als disponierbar angesehenen Anfangsbedingungen nicht sinnvoll operationalisieren, d.h. in reale Aktionsparameter transponieren lassen.

Ein höherer Grad an Unvollständigkeit wird durch die Indeterminiertheit der Zielstruktur bewirkt. Ohne entsprechend formulierte Zielstruktur kann nicht festgestellt werden, ob vorgeschlagene Handlungsmöglichkeiten auch zulässige Lösungsalternativen sind; wichtig ist dabei vor allem die Zielgrößenkonzeption, da sie als das Hauptkriterium zur Auswahl der Gesetzeshypothesen anzusehen ist.[2]

Indeterminiertheit der Zielstruktur kann sich in mehreren Ausprägungen zeigen.

Eine erste Art ergibt sich aus möglichen Zielgrößenvariationen, die dadurch gekennzeichnet sind, daß das Zielgrößen-

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen zur Konstruktion technologischer Aussagensysteme in Kapitel 231.

2) Vgl. W. Stählin (Forschung, 1973), S. 102 f. sowie H. Meyer (Prüfung, 1977), S. 98.

system im Laufe des Problemlösungsprozesses in Abhängigkeit vom fortschreitenden Informationsstand variiert wird. Z.B. werden durch neue Informationen über die nomologische Komponente erstmals Wirkungen ersichtlich, die dem Disponenten so wichtig erscheinen, daß er daraufhin sein Zielgrößensystem anpaßt.

Sollen derartige Veränderungen in der Zielstruktur in technologischen Aussagesystemen abgedeckt werden, so müssen von Anfang an alle Wirkungselemente der in der technologischen Komponente enthaltenen Gesetzeshypothesen als potentielle Zielgrößen berücksichtigt werden. Es bleibt dann den Benutzern in der Praxis überlassen, die sie nicht interessierenden Teile der Zielgrößenkonzeption zu streichen. Weil aber damit i.A. auch Anpassungen in anderen Strukturkomponenten der Systeme erforderlich sind, besteht die Gefahr, daß die Anwender überfordert werden; die Systeme verlieren ihre Benutzeradäquanz.

Werden Zielgrößenvariationen vernachlässigt, d.h., wird die anfangs unterstellte Zielgrößenkonzeption festgeschrieben, besteht die Gefahr, daß die Aussagensysteme ihren empirischen Informationsgehalt verlieren. Werden erforderliche Änderungen dem Disponenten überlassen, kann sich wieder das Problem der Überforderung und damit der Benutzeradäquanz stellen.

Eine weitere Art der Indeterminiertheit der Zielstruktur ergibt sich aus der Offenheit der Zielgrößengewichtung.[1] Eine feste Relation ist bei konkurrierenden Zielgrößen Voraussetzung dafür, daß die Handlungsalternativen in eine eindeutige Rangfolge bezüglich ihrer Vorziehenswürdigkeit

---

1) Man spricht auch von bewertungsdefekten Problemen, vgl. T. Witte (Heuristisches Planen, 1979), S. 78 ff. Vgl. zur entscheidungstheoretischen Problematik der Zielgewichtung W. Dinkelbach (Entscheidungsmodelle, 1982), S. 182 ff.

gebracht werden können. Besonders problematisch ist die Ermittlung dieser Zielrelationen, wenn es sich bei dem "Disponenten" um eine multipersonale organisatorische Einheit handelt, so daß die Zielrelationen von den Bewertungsregeln vieler statt einer Person und darüber hinaus von der Durchsetzungskraft (Macht) einzelner Personen bzw. Personengruppen abhängt.[1)]

Das Problem der technologischen Forschung besteht in diesem Fall einerseits darin, daß die Berücksichtigung aller denkbaren Zielgrößengewichtungen eine so abstrakte Formulierung der Aussagensysteme erfordert, daß sie praktisch kaum noch verwendbar sind. Andererseits besteht bei einer ausschließlichen Orientierung an den in der Praxis vorfindbaren Zielgrößenkonzeptionen und -gewichtungen die Gefahr der "Einseitigkeit des Forschens".[2)] Die in der Realität vorfindbaren Ziele und deren Relationen sind Ergebnisse eines historischen Prozesses und spiegeln insofern bestehende Machtverhältnisse zwischen den relevanten Personengruppen wieder; eine technologische Forschung, die ihre Erkenntnisse nur auf der Basis dieser gegebenen Kräftekonstellationen ableitet, ergreift faktisch Partei, auch wenn die technologischen Aussagen wertfrei sind.

Die dritte und schwerwiegendste Art der Indeterminiertheit der Zielstruktur ergibt sich aus der Unbestimmtheit der Zielgrößen in realen Problemsituationen. In solchen Fällen ist die angestrebte Endsituation zunächst nur sehr vage gekennzeichnet; ihre Strukturierung, d.h. die Formulierung der Zielgrößen, ist selbst Teil des Problembewältigungsprozesses. Durch die Unbestimmtheit der Zielgrößen ist dieser

---

1) Vgl. dazu näher W. Kirsch (Entscheidungsprozesse III, 1977), S. 52-61, sowie E. Heinen (Entscheidungslehre, 1983), S. 48 ff.

2) Vgl. H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 74 f.

Strukturierungsprozeß auch mit der Problematik der Zielgrößenvariation und der Zielgrößengewichtung belastet.

In diesen Fällen sind der Konstruktion technologischer Aussagensysteme eindeutig Grenzen gesetzt: Ohne operational formulierte Zielgrößen zu Beginn der Systementwicklung ist nicht erkennbar, welche Gesetzeshypothesen als relevant zu erachten sind, so daß wesentliche Systemkomponenten garnicht bestimmt werden können.

Aus technologisch-wissenschaftlicher Sicht bestehen Möglichkeiten zu praktischer Hilfestellung nur noch dann, wenn Teile der letztendlichen Zielgrößenkonzeption vorab als allgemein akzeptiert angesehen werden können. Dann nämlich können immerhin fragmentarische Aussagensysteme entwickelt werden, deren pragmatische Relevanz allerdings relativ gering ist: Die Lückenhaftigkeit der Systeme mindert nicht nur deren empirischen Informationsgehalt, sondern auch deren Benutzeradäquanz, da es (zwangsläufig) dem Disponenten überlassen bleibt, die Lücken im konkreten Anwendungsfall zu schließen.

Ein noch höherer Grad an informationeller Unvollständigkeit ist mit der Indeterminiertheit der technologischen Prognosen verbunden. Deren Ausprägungsarten sind danach zu unterscheiden, ob die Vorhersagen auf Gesetzeshypothesen beruhen, oder ob sie nicht theoretisch-wissenschaftlich fundiert werden können.

Die erste Art der Indeterminiertheit theoretisch fundierter technologischer Prognosen ergibt sich zwangsläufig aus der unvermeidbaren Unsicherheit bezüglich des Eintreffens der vorhergesagten Sachverhalte; vgl. zu dieser Problematik die Ausführungen in Kapitel 241. Die grundsätzlich bei theoretisch fundierten Voraussagen bestehende Unsicherheit wird bei deren technologischem Einsatz noch dadurch erhöht, daß

die theoretischen Aussagen für diesen Verwendungszweck vereinfacht werden müssen.[1] Mit zunehmender Unsicherheit der Konsequenzenprognose bestimmter Handlungsalternativen sinkt der Informationswert der technologischen Aussagensysteme und damit deren Benutzeradäquanz.

Die zweite Art der Indeterminiertheit theoretisch fundierter technologischer Prognosen kann als rationale Indeterminiertheit bezeichnet werden.[2] Solche Fälle treten bei Problemstellungen mit erforderlicher gegenseitiger Voraussicht auf; dabei sind die zu prognostizierenden Konsequenzen einer Handlungsalternative nicht nur vom Verhalten des Disponenten, sondern auch von Handlungen anderer Aktoren abhängig, die ihrerseits bei der Auswahl dieser Handlungsmöglichkeiten das Verhalten des betrachteten Disponenten berücksichtigen müssen.[3]

Die Indeterminiertheit der technologischen Prognosen selbst bei Kenntnis aller für die Problemstellung relevanten Gesetzeshypothesen (und damit auch aller potentiellen Handlungsalternativen der anderen Aktoren) kommt dadurch zustande, daß sich die Vorhersage der Konsequenzen des eigenen Handelns immer dann als falsch erweist, wenn nicht die späteren Reaktionen der anderen Aktoren auf das eigene Verhalten in die Prognose einbezogen werden; deren tatsächliche Reaktionen sind allerdings nicht prognostizierbar, da sie vom Handeln des Disponenten abhängen, das aber seinerseits u.a. von eben diesen Prognoseergebnissen bestimmt wird. Die Prognose von Handlungskonsequenzen wird zu einer logischen Unmöglichkeit.[4]

---

1) Vgl. dazu im einzelnen Kapitel 231.

2) Vgl. zu diesem Begriff G. Gäfgen (Entscheidung, 1974), S. 107.

3) Vgl. dazu auch die Darstellung der informationellen Struktur technologischer Aussagensysteme in Abbildung 2.6, wo dies durch die Unterscheidung disponierbarer und nicht disponierbarer Variablen der Wahlsituation zum Ausdruck gebracht wird.

4) Vgl. dazu O. Morgenstern (Vollkommene Voraussicht, 1964), S. 257 f. und G. Gäfgen (Entscheidung, 1974), S. 34 f.

Die technologische Forschung kann in diesen Fällen lediglich fiktive Möglichkeitsanalysen betreiben, mit denen die Konsequenzen alternativer Handlungeń bei alternativen Reaktionen der anderen Aktoren ermittelt werden. Effektive Handlungsmöglichkeiten können dabei allerdings nicht vermittelt werden, weil das Problem der rationalen Indeterminiertheit auch mit derartigen Möglichkeitsanalysen nicht zu lösen ist. Um letztlich zu einer Auswahl von Handlungsalternativen zu gelangen, muß der Disponent auf eigene Spekulationen über die Reaktionsweisen der anderen Aktoren zurückgreifen. Bei rationaler Indeterminiertheit sind einer technologisch-wissenschaftlichen Unterstützung der Praxis also eindeutig Grenzen gesetzt.

Die aus wissenschaftlicher Sicht bedeutendste Art der Indeterminiertheit technologischer Prognosen ist auf fehlende Gesetzeshypothesen zurückzuführen.[1] Erschwerend kommt hinzu, daß reale Problembereiche, für die keine Gesetzeshypothesen zur Verfügung stehen, oft auch durch Indeterminiertheit des Aktions- und Zustandsraumes sowie der Zielstruktur gekennzeichnet sind.

Die fehlende theoretische Durchdringung eines Objektbereiches erscheint zwar zunächst als ein Problem der theoretischen Forschung, sie hat aber erhebliche Konsequenzen für die Technologie: Stehen keine Gesetzesaussagen zur Verfügung, fehlt der nomologischen Komponente jener objektive Informationswert, der den wissenschaftlichen Anspruch technologischer Aussagensysteme erst begründet; die Technologie steht an den Grenzen ihres Leistungsvermögens.

In dieser Situation kann die technologische Forschung nur noch Auswege finden, wenn sie die Ansprüche in bezug auf

1) Vgl. zu diesem Problemkreis W. Stählin (Forschung, 1973), S. 117-123 und die dort verarbeitete Literatur.

ihr Wissenschaftsziel ändert. Dabei scheinen zwei Vorgehensweisen möglich.

Die erste Möglichkeit besteht darin, anstelle der Gesetzeshypothesen sog. Alltagshypothesen als Grundlage für die technologischen Prognosen zu verwenden.[1] Damit wird das (Teil-) Ziel aufrechterhalten, der Praxis unmittelbar brauchbare Handlungsanleitungen zur Verfügung zu stellen.[2] Dies geht allerdings nur zu Lasten des Anspruchs der Wissenschaftlichkeit.

Bei Alltagshypothesen handelt es sich um für die jeweilige konkrete Problemsituation aufgestellte Ursache-Wirkungs-Vermutungen; man spricht auch von ad-hoc-Hypothesen.[3] Derartige Hypothesen beruhen bspw. auf praktischer Erfahrung, Intuition, Analogieschlüssen oder statistisch aufbereiteten Vergangenheitsdaten. Ihnen fehlt als wesentliches Merkmal die theoretische Relevanz, so daß die auf ihnen aufbauenden technologischen Aussagensysteme ihre Objektivität und damit die (relative) Sicherheit der adäquaten Wiedergabe der Realität verlieren.

Weil die technologische Forschung mit der Verwendung von Alltagshypothesen letztlich das essentielle Ziel, technologisch-wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen, aufgeben und sich selbst damit in Frage stellen würde, ist diese Möglichkeit lediglich als Scheinlösung zu bewerten.[4]

---

1) Vgl. dazu W. Stählin (Forschung, 1973), S. 119 ff.

2) Zu beachten ist die Relativität der Unmittelbarkeit. Die Benutzer müssen wegen der typologischen Problembasis die technologischen Aussagensysteme stets noch an die konkreten Problemsituationen anpassen.

3) Vgl. H. Albert (Theoriebildung, 1964), S. 63 f.

4) Diese Aussage ist ausschließlich auf die Wissenschaft gemünzt. Es steht außer Frage, daß in der Praxis immer dann zwangsläufig auf ad-hoc-Hypothesen zurückgegriffen werden muß, wenn Gesetzesaussagen zu ergänzen sind oder ganz fehlen.

Die zweite Möglichkeit besteht in einer vorläufigen Zurückstellung des technologischen Ziels, praktisch unmittelbar verwertbare Handlungsanleitungen zu entwickeln, zugunsten des Bestrebens, den interessierenden Phänomenbereich theoretisch zu durchdringen.

Damit wird nun allerdings eine Problematik aufgeworfen, deren Bewältigung als nicht objektivierbar gilt, und die deshalb lange Zeit in der wissenschaftstheoretischen Diskussion keine Rolle spielte: die Problematik der Erkenntnisgenerierung.[1)] Aus wissenschaftstheoretischer Sicht ist sie dem Entdeckungszusammenhang zuzurechnen, also der Vorstufe der eigentlichen Konstruktion theoretischer und technologischer Aussagensysteme. Wegen seiner grundlegenden Bedeutung für die einzelnen Forschungskonzeptionen wird dieser Problembereich in Kapitel 2432 gesondert behandelt.

1) Vgl. dazu die Charakterisierung der theoretischen Forschungskonzeption aus der Sicht des kritischen Rationalismus in Kapitel 21.

243. Generelle Probleme realwissenschaftlicher Forschung

2431. Zur Problematik der Erkenntnissicherung

Wie den Ausführungen in den Kapiteln 222 und 232 zu entnehmen ist, sind Realwissenschaften zur Sicherung ihrer in theoretischen und technologischen Aussagen formulierten Erkenntnisse auf empirische Überprüfungen angewiesen. Die Problematik dieser Form der Erkenntnissicherung ist durch folgende interdependente Problemaspekte gekennzeichnet:[1)]

1. Instrumentaler Problemaspekt
2. Ökonomischer Problemaspekt
3. Normativer Problemaspekt.

Der instrumentale Problemaspekt der Erkenntnissicherung betrifft die Verfahren, die zu empirischen Überprüfungen herangezogen werden können. Grundsätzlich kommen folgende Prüfinstrumente in Frage:[2)]

1. Realexperimente
   11. Laborexperimente
   12. Feldexperimente
2. Beobachtungen.

Der wesentliche Unterschied zwischen den beiden Instrumentarten besteht darin, daß der Forscher im Fall der Experimente die relevanten Variablen durch Eingriffe in reale Abläufe ändert, um so den Gehalt wissenschaftlicher Aussagen

---

1) Der erkenntnistheoretische Problemaspekt als vierter Problemkreis betrifft vor allem die theoretische Forschung. Er wurde deshalb gesondert in Kapitel 241 behandelt.

2) Vgl. B. Tietz (Methoden, 1969), S. 860. Zur Einordnung dieser Instrumente in eine Typologie der Experimente vgl. K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 111 ff.

zu testen; bei Beobachtungen entfällt dieses aktive Element.[1] Welche der beiden Arten empirischer Prüfung angewendet wird, hängt zum einen von ökonomischen und normativen Faktoren ab;[2] zum anderen wird die Wahl von der Struktur des betrachteten Problembereichs beeinflußt.[3]

In struktureller Hinsicht setzen Experimente voraus, daß die relevanten Variablen durch den Forscher kontrollierbar und zumindest zum Teil variierbar sind.

Die Kontrollierbarkeit der Variablen wiederum hängt davon ab, inwieweit der in den wissenschaftlichen Aussagen abgebildete Realitätsausschnitt isoliert werden kann. Je nach Grad der Isolierung unterscheidet man zwischen Laborexperimenten und Feldexperimenten.

Bei Laborexperimenten stehen die relevanten Variablen weitgehend unter der Kontrolle des Forschers. Weil dazu der interessierende Problembereich quasi in natura in ein Labor gebracht werden muß, sind derartige Experimente für Wissenschaften mit sozialem Objektbereich, und da insbesondere für die Wirtschaftswissenschaften, kaum durchführbar.[4] Erschwerend kommt hinzu, daß das den sozialen Objektbereich mitprägende und dementsprechend mitzusimulierende menschliche Handeln die Experimentergebnisse verfälscht, wenn sich die Probanten in der von persönlichen Sanktionserwartungen freien Atmosphäre des Experiments anders verhalten als im realen "Ernstfall".[5]

---

1) Vgl. K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 113.
2) Vgl. dazu die nachfolgenden Ausführungen in diesem Kapitel.
3) Vgl. B. Tietz (Methoden, 1969), S. 861.
4) Vgl. H. Kubicek (Bezugsrahmen, 1977), S. 11.
5) Vgl. K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 114.

Bei Feldexperimenten finden die empirischen Tests unmittelbar im realen Problemfeld statt. Besonders bei sozialem Hintergrund sind dabei aber die interessierenden Bereiche nur bei relativ engen Problemstellungen von ihrem üblichen Umfeld isolierbar; i.A. sind sowohl die Kontroll-, als auch die Variierungsmöglichkeiten der relevanten Variablen durch den Forscher eng begrenzt, so daß die Aussagefähigkeit der Experimentergebnisse eingeschränkt ist.

Das empirische Prüfverfahren der Beobachtung kommt immer dann in Betracht, wenn die relevanten Variablen des interessierenden Problembereichs vom Forscher aus problemstrukturellen, ökonomischen oder normativen Gründen nicht kontrolliert und variiert werden können.[1] Die Aufgabe des Forschers besteht in diesem Fall darin, die in der Realität (aus seiner Sicht unkontrolliert) auftretenden Variationen relevanter Einflußgrößen und ihre die betreffenden wissenschaftlichen Aussagen (nicht) bestätigenden Wirkungen zu registrieren.

Die Bedeutung der Beobachtung für die Erkenntnissicherung wird dadurch eingeschränkt, daß bei diesem Verfahren das sog. Basisproblem der empirischen Überprüfung besonders ausgeprägt ist.[2] Dieses Problem besteht darin, die faktische Wahrheit der die realen Ereignisse beschreibenden singulären Aussagen zu ermitteln; faktische Wahrheit der Deskriptionen ist Voraussetzung dafür, daß diese Aussagen ihre Richterfunktion gegenüber wissenschaftlichen Aussagen erfüllen können. Gerade bei der Beobachtung ist aber nun die Voraussetzung der Wahrheitsermittlung, nämlich die intersubjektive Überprüfbarkeit der Richtigkeit der De-

---

1) Vgl. K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 114 f.

2) Vgl. H. Raffée (Grundprobleme, 1974), S. 35 sowie grundlegend K.R. Popper (Logik, 1984), S. 60-76.

skriptionen, nur schwer erfüllbar, weil die relevanten Ereignisse anders als bei Experimenten nicht beliebig oft "erzeugt" werden können, sondern unkontrolliert und i.A. verteilt über längere Zeiträume auftreten. Die intersubjektive Überprüfung basiert dann nicht auf "persönlicher Inaugenscheinnahme", sondern auf dem Indizienmaterial Dritter, das methodisch weniger zwingend ist und somit die Verwerfung der Deskriptionen und der aus ihnen gezogenen Schlüsse bezüglich der Gültigkeit wissenschaftlicher Aussagen erleichtert.

Welches der grundsätzlich verwendbaren Prüfinstrumente in welchem Umfang angewendet wird, hängt weiterhin von ökonomischen und normativen Faktoren ab.

Der ökonomische Problemaspekt der Erkenntnissicherung weist einen wissenschaftsinternen und einen wissenschaftsexternen Teilaspekt auf.[1)]

Aus wissenschaftsinterner Sicht werden Art, Umfang und Dauer empirischer Überprüfungen und damit Qualität und Aussagefähigkeit der Prüfergebnisse nicht zuletzt von den Kosten für Prüfanlagen, Personal, Reisen, Dokumentiersysteme usw. mitbestimmt. Umgekehrt ist es gerade der Erkenntnisstand einer Wissenschaft, der die Resultatserwartungen potentieller Geldgeber und damit die Ausstattung von Prüfprojekten beeinflußt. Dieses ökonomisch bedingte Zirkelproblem hat dazu beigetragen, daß Wissenschaften mit sozialem Objektbereich hinsichtlich Entwicklungsstand und finanzieller Förderung weit hinter den Naturwissenschaften zurückstehen.

---

1) Vgl. u.a. B. Tietz (Methoden, 1969), S. 861 und K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 117.

Aus wissenschaftsexterner Sicht wirft speziell das Feldexperiment in Sozialbereichen ökonomische Probleme auf. Die Mitarbeit an diesen Feldexperimenten bedeutet für die Experimentiersysteme i.A. de facto eine Subventionierung der Forschungstätigkeiten bspw. durch Überlassung von Betriebseinrichtungen und Personal. Es ist einleuchtend, daß der ökonomischen Belastbarkeit solcher Systeme und damit den Experimentiermöglichkeiten Grenzen gesetzt sind.[1)]

Völlig auszuschließen sind derartige Experimente, wenn damit ein ökonomisches Existenzrisiko für das Experimentiersystem verbunden ist, wie es bspw. bei einem möglichen Unternehmenskonkurs der Fall wäre.

Damit ist der normative Problemaspekt der Erkenntnissicherung angesprochen. Ökonomische Gründe sowie religiöse, ethische oder politische Einwände können empirische Überprüfungen ganz verhindern oder zumindest deren Art, Umfang und Dauer beeinflussen.[2)]

Betroffen von derartigen normativen Restriktionen sind vor allem Wissenschaften mit sozialem Objektbereich. Denn weitgehend abgelehnt werden bestimmte Experimente mit einzelnen Menschen (z.B. Genmanipulation), Experimente mit schwerwiegenden sozialen Nebenwirkungen (z.B. Arbeitslosigkeit als Folge des Tests neuer Arbeitsstrukturierungen) sowie Experimente mit irreversiblen Folgen (z.B. Unternehmenskonkurs als Folge des Tests neuer Unternehmensstrategien).

Zusammenfassend kann folgendes festgestellt werden: Zum einen unterscheiden sich die Prüfinstrumente zur Erkennt-

---

1) Vgl. H. Kubicek (Bezugsrahmen, 1977), S. 11.

2) Vgl. K. Chmielewicz (Forschungskonzeptionen, 1979), S. 118.

nissicherung in ihrer Überzeugungskraft; am höchsten einzustufen ist das Laborexperiment, am niedrigsten die Beobachtung. Zum anderen gibt es kein generell einsetzbares Verfahren. Die grundsätzliche Verwendbarkeit der einzelnen Instrumente wird von der Struktur des betrachteten Problemfeldes bestimmt; ihr tatsächlicher Einsatz unterliegt vor allem in den Sozialwissenschaften ökonomischen und normativen Grenzen.

2432. Zur Problematik der Erkenntnisgenerierung

Wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, handelt es sich bei der theoretischen und technologischen Forschung um Konzeptionen, deren dem kritischen Rationalismus verpflichtete Methodik weitgehend auf die Erkenntnissicherung ausgerichtet ist.[1] Es wird also vorausgesetzt, daß auf der theoretischen Ebene entsprechend sinnvolle Hypothesen zur Verfügung stehen, die überprüft und zur Konstruktion theoretischer Aussagen herangezogen werden können, und daß auf der technologischen Ebene auf adäquates nomologisches Wissen zurückgegriffen werden kann. Wie die in universelle Aussagen gefaßten Erkenntnisse zustande kommen, wird in diesen Forschungskonzeptionen nicht problematisiert; die Erkenntnisgenerierung wird dem sog. Entdeckungszusammenhang zugerechnet, für den aufgrund relevanter, logisch nicht strukturierbarer Phänomene, wie Intuition und Kreativität, keine stringente Programmatik formulierbar erscheint.[2]

Die Gefahr solcher (wenn auch unbeabsichtigt) einseitig auf Erkenntnissicherung ausgerichteter Forschungskonzeptionen besteht darin, daß tendenziell beliebige Aussagen einer empirischen Überprüfung unterzogen werden, solange sie nur den prüfungsorientierten Anforderungskriterien genügen; besonders groß ist diese Gefahr auf Gebieten, die wissenschaftliches "Neuland" darstellen und daher noch keine allgemein akzeptierten inhaltlichen Orientierungsrahmen aufweisen, so daß einzelne Aussagen aufgrund sachlogischer Argumente von vornherein verworfen werden könnten.[3] Als Folge

---

1) Vgl. dazu die Charakterisierung der Forschungskonzeptionen in Kapitel 21 sowie die Ausführungen zu den Anforderungen an wissenschaftliche Aussagen in den Kapiteln 222 und 232.

2) Vgl. K.R. Popper (Logik, 1984), S. 7.

3) Vgl. H. Kubicek (Bezugsrahmen, 1977), S. 9 f.

präsentiert sich der "wissenschaftliche Erkenntnisstand" eher als ein "Chaos" aus einer nicht mehr überschaubaren Ansammlung mehr oder weniger bestätigter Einzelbefunde, die sich weder vergleichen noch integrieren lassen, denn als eine geordnete Gesamtheit universeller Aussagen.[1)]

Um derartige Fehlentwicklungen zu vermeiden, erscheint es aus wissenschaftstheoretischer Sicht erforderlich, die Methodik der Erkenntnissicherung durch eine Methodik der Erkenntnisgenerierung zu ergänzen.[2)]

Den verschiedenen in der Literatur vorgelegten Konzeptionsskizzen einer solchen Methodik ist die Betonung der Erfahrungsgewinnung als Grundlage für die spätere Generierung wissenschaftlicher Aussagen gemeinsam. Erfahrungsgewinnung ist insbesondere wichtig in den relativ jungen Wissenschaften mit sozialem Objektbereich. Dort steht die theoretische Durchdringung des Objektbereichs im Vergleich zu den Naturwissenschaften erst in den Anfängen; sie wird darüber hinaus erschwert durch z.T. instabile Strukturen des Objektbereichs sowie dessen ständige Ausweitung.[3)]

Unter den Bedingungen eines geringen Wissenstandes erscheint es am zweckmäßigsten, die Erkenntnisgenerierung als einen Lernprozeß zu konzipieren, in dem sich theoretisch-konzeptionelle und empirische Phasen iterativ abwechseln, um auf diese Weise das Verständnis des Objektbe-

---

1) Vgl. dazu die Charakterisierung des Entwicklungsstandes von Teildisziplinen einer verhaltensorientierten Betriebswirtschaftslehre von H. Kubicek (Bezugsrahmen, 1977), S. 7 ff.

2) Vgl. u.a. W. Stählin (Forschung, 1973), S. 39, H. Kubicek (Bezugsrahmen, 1977), S. 12 f., M. Welge (Management, 1980), S. 58 f. Daß es sich dabei um keine logisch stringente, sondern "lediglich" um eine heuristische Programmatik handeln kann, ist unbestritten.

3) Vgl. W. Stählin (Forschung, 1973), S. 38 f. und H. Kubicek (Bezugsrahmen, 1977), S. 10 und S. 14.

reiches zu verbessern, so daß schließlich sinnvolle, auf Sachkenntnis beruhende wissenschaftliche Aussagen konstruiert werden können;[1] vgl. dazu und zu den folgenden Erläuterungen die schematische Darstellung dieses Lernprozesses in Abbildung 2.9.

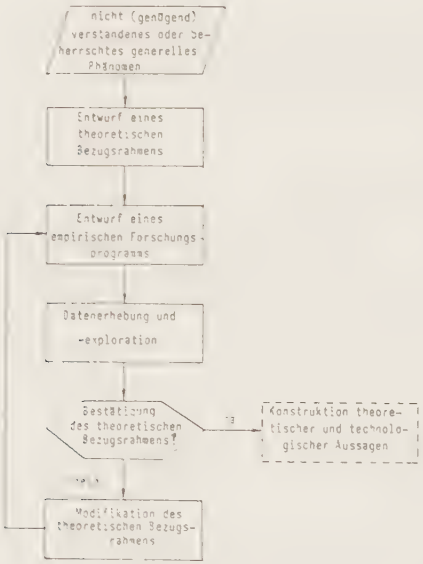


Abb. 2.9: Erkenntnisgenerierung als Lernprozeß

Ein als nicht (genügend) verstanden oder beherrscht angesehenes generelles Phänomen des Objektbereichs bildet den Ausgangspunkt für den Entwurf eines theoretischen Bezugsrahmens.

1) Vgl. zur Lernprozeßkonzeption W. Kirsch (Entscheidungsprozesse III, 1971), S. 241 f. und H. Kubicek (Bezugsrahmen, 1977), S. 14 ff. Eine Stufenkonzeption findet sich bei W. Stählin (Forschung, 1973), S. 40 ff.

Unter einem theoretischen Bezugsrahmen ist ein Aussagensystem zu verstehen, welches das theoretische Vorverständnis expliziert, mit dem das generelle Phänomen überhaupt erst als Problem identifiziert wird.[1] Entsprechend dem annahmegemäß geringen Wissen um den realen Problemhintergrund können solche Bezugsrahmen nicht geschlossen und konsistent sein. Sie sind vielmehr gekennzeichnet durch die Beschreibung der als relevant angesehenen Sachverhalte bzw. Faktoren des Problembereichs mit vagen und u.U. inkonsistenten Begriffen, von denen angenommen wird, daß sie einmal Bestandteil theoretischer und technologischer Aussagensysteme werden können; daneben enthalten sie einige, meist als Tendenzaussagen formulierte Hypothesen über kausale Zusammenhänge zwischen einzelnen der als relevant erachteten Faktoren.[2] Somit könnte man Bezugsrahmen auch als provisorische Erklärungsmodelle auffassen.[3]

Aus forschungsmethodischer Sicht haben theoretische Bezugsrahmen neben dieser, das Denken über das generelle Phänomen ordnenden Funktion vor allem eine steuernde Funktion bezüglich des empirischen Teils des Lernprozesses:[4] Um das zunächst einseitige und z.T. inadäquate Problemvorverständnis zu präzisieren und zu ergänzen, ist der Bezugsrahmen selbst zu problematisieren. Dies geschieht, indem Fragen nach der Adäquanz, der Ergänzungs- und der Korrekbedürftigkeit der im Bezugsrahmen enthaltenen Faktoren und Beziehungen formuliert werden;[5] durch diese Fragen schließ-

---

1) Vgl. H. Kubicek (Bezugsrahmen, 1977), S. 17.

2) Vgl. W. Kirsch (Entscheidungsprozesse III, 1971), S. 241 sowie derselbe (Führungslehre, 1977), S. 116.

3) Vgl. H. Kubicek (Bezugsrahmen, 1977), S. 18.

4) Vgl. W. Kirsch (Entscheidungsprozesse III, 1971), S. 241 f.

5) Vgl. zu solchen Fragen im einzelnen H. Kubicek (Bezugsrahmen, 1977), S. 18 f.

lich werden die empirischen Beobachtungen geleitet.

Die empirische Phase des Lernprozesses wird eingeleitet durch den Entwurf eines empirischen Forschungsprogramms. Bei dessen Gestaltung ist zu beachten, daß weniger eine Bestätigung oder Widerlegung von Aussagen, als vielmehr die Beantwortung der durch den Bezugsrahmen implizierten Fragen und die damit verbundene Erweiterung des Erfahrungshorizontes beabsichtigt ist.[1)]

Das durch die Datenerhebung gewonnene Erfahrungswissen wird im Rahmen der Datenexploration in die Kategorien des Bezugsrahmens übersetzt und mit deren ursprünglichen Ausprägungen verglichen. Die dabei besonders zu Beginn des Lernprozesses auftretenden Abweichungen machen eine Modifikation des theoretischen Bezugsrahmens erforderlich, die schließlich zu neuerlichen, empirisch zu beantwortenden Fragen führt.

Insgesamt ergibt sich damit eine Heuristik, die durch die Iteration zwischen hypothesengeleiteter Erfahrungsgewinnung und erfahrungsgestützter Hypothesenkonstruktion gekennzeichnet ist.[2)]

Wieviele solcher Iterationen zu durchlaufen sind, bevor der Lernprozeß als abgeschlossen gelten kann, ist von vornherein nicht abschätzbar, zumal sich das betrachtete Problem im Verlauf des Prozesses noch ändern kann.

Als Abbruchkriterium kommt die Übereinkunft zwischen den am Lernprozeß Beteiligten in Forschung und Praxis in Frage, daß

---

1) KUBICEK mißt entsprechend modifizierten Arten des Interviews die größte Bedeutung zu, da bei diesen Verfahren der zur Erfahrungsgewinnung unerläßliche Kontakt zwischen wissenschaftlicher Forschung und Praxis besonders eng und intensiv sei; vgl. dazu im einzelnen H. Kubicek (Bezugsrahmen, 1977), S. 24 ff. und die dort verarbeitete Literatur.

2) Vgl. H. Kubicek (Bezugsrahmen, 1977), S. 28.

ein (mehrfach modifizierter) theoretischer Bezugsrahmen ausreichend zum Verständnis bzw. zur Bewältigung der untersuchten Problemstellung beiträgt.[1)]

Derart ausgereifte Bezugsrahmen bilden dann eine adäquate Grundlage für die weitere theoretische und technologische Forschung.

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, sind theoretische Bezugsrahmen als das zentrale Instrument einer als Lernprozeß konzipierten Erkenntnisgenerierung anzusehen. Ihr Entwurf ist zwar als ein kreativer Akt anzusehen, der sich einer logischen Analyse und Standardisierung weitgehend entzieht, es stellt sich aber die Frage, ob nicht doch einige Konstruktionsregeln formuliert werden können, die sich vorteilhaft auf die Qualität der Bezugsrahmen auswirken.

Gemäß ihrem frühen wissenschaftlichen Reifestadium und der mit ihnen verfolgten Zielsetzung kann die "Vorteilhaftigkeit" derartiger Aussagensysteme nicht sinnvoll mit den Kriterien der theoretischen und pragmatischen Relevanz gemessen werden. Als Gütekriterium ist vielmehr das heuristische Potential der Bezugsrahmen anzusehen;[2)] es ist umso größer, je mehr die formulierten Fragen zur Erfahrungsgewinnung beitragen, die ihrerseits zur Modifikation des Bezugsrahmens und zu neuen Fragen führt.

Im Hinblick auf das heuristische Potential erscheinen u.a. die folgenden Regeln zur Konstruktion theoretischer Bezugsrahmen als vorteilhaft:[3)]

---

1) Vgl. H. Kubicek (Bezugsrahmen, 1977), S. 28 f.

2) Vgl. ebenda, S. 19.

3) Vgl. ebenda, S. 20 f.; vgl. dazu auch W. Kirsch (Führungslehre, 1977), S. 115 f.

1. Bezugsrahmen sollten pluralistisch sein: Konzeptionelle Einseitigkeit sollte dadurch vermieden werden, daß der Problembereich aus möglichst unterschiedlichen Richtungen und Ansätzen und unter verschiedenen situativen Bedingungen betrachtet wird; alternativ als relevant zu vermutende Faktoren und Wirkungsbeziehungen ergeben ein größeres Fragenreservoir, auf das in der empirischen Phase zurückgegriffen werden kann.

2. Bezugsrahmen sollten holistisch sein; die frühzeitige Eingrenzung des Problembereichs durch eine Zerlegung des Problemhintergrundes in relevante und irrelevante Teile ist angesichts des annahmegemäß geringen Wissensstandes um das generelle Phänomen nicht sinnvoll.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Methodik der Erkenntnisgenerierung noch nicht über das Stadium einer konzeptionellen Skizzierung der erforderlichen Aktivitäten, Techniken und Regeln hinausgekommen ist.

Der möglichen Ansicht, daß theoretische Bezugsrahmen besonders bei sozialem Problembereich wohl nie ein Stadium erlangen, in dem der Prozeß der Erkenntnisgenerierung als abgeschlossen gelten kann, und der daraus resultierenden pessimistischen Einschätzung dieses Instrumentariums ist entgegenzuhalten, daß derartige Aussagensysteme bei geringem Wissensstand die vorläufig einzige Möglichkeit einer wissenschaftlich orientierten Analyse sind.[1)] Sie sind auch trotz ihres unzureichenden wissenschaftlichen Status' - sie liefern weder Erklärungen realer Sachverhalte im wissenschaftlichen Sinn, noch erlauben sie deren Prognose - die einzige Möglichkeit

1) Vgl. W. Kirsch (Entscheidungsprozesse III, 1971), S. 242.

der Wissenschaft, Praktikern bei der Bewältigung wenig erforschter Problemstellungen zu helfen, indem sie ihnen einerseits zu einem besseren Problemverständnis verhelfen und andererseits Anregungen geben für die Strukturierung realer Problemsituationen und die Entwicklung von Lösungshypothesen.[1)]

1) Zu dieser pragmatischen Funktion theoretischer Bezugsrahmen vgl. W. Kirsch (Entscheidungsprozesse III, 1971), S. 242 f., sowie derselbe (Führungslehre, 1977), S. 146 f.

3. Das strategische Problem von Unternehmungen und seine wissenschaftstheoretischen Implikationen

3.1. Charakterisierung des strategischen Problems

3.1.1. Das strategische Problem aus historisch-genetischer Sicht

Die strategische Aufgabe der Unternehmensleitung besteht in der dauerhaften Sicherung der Unternehmensexistenz.[1] Das aus dieser Aufgabe resultierende strategische Problem von Unternehmungen hat sich mit den Veränderungen des Aufgabenfeldes im Zeitablauf ebenfalls gewandelt.

In Abbildung 3.1 ist die Evolution des strategischen Problems ab der Mitte des 20. Jhdt. übersichtsartig dargestellt;[2] beschrieben werden markante Änderungen in der Struktur des strategischen Problems und die wichtigsten Entwicklungen des Aufgabenfeldes, welche diese Strukturänderungen bewirkten.

In den fünfziger Jahren wurde das strategische Problem als ein absatzwirtschaftlich-technologisches Phänomen betrachtet.[3] Es galt, Wege zu finden, um mit dem vorhandenen Know-

---

1) Vgl. dazu sinngemäß bspw. K. Mellerowicz (Kostensenkung, 1966), S. 465; E. Heinen (Grundlagen, 1976), S. 70 f.; W. Hill (Umweltanalyse, 1977), S. 291; H. Ulrich (Strategische Aspekte, 1979), S. 41; H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 19; R. Huber (Wertanalyse, 1986), S. 69.

2) Abbildung 3.1 beruht im Wesentlichen auf den grundlegenden Ausführungen zu diesem Problemkreis von H.I. Ansoff (Strategic Problem, 1979), S. 42 ff. sowie K.H. Dunst (Portfolio-Management, 1983), S. 19 ff. Ähnliche historisch-genetische Betrachtungen finden sich u.a. bei H. Kreikebaum (Strategische Unternehmensplanung, 1981), S. 24 ff. und W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 113 f.

3) Vgl. E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 30.

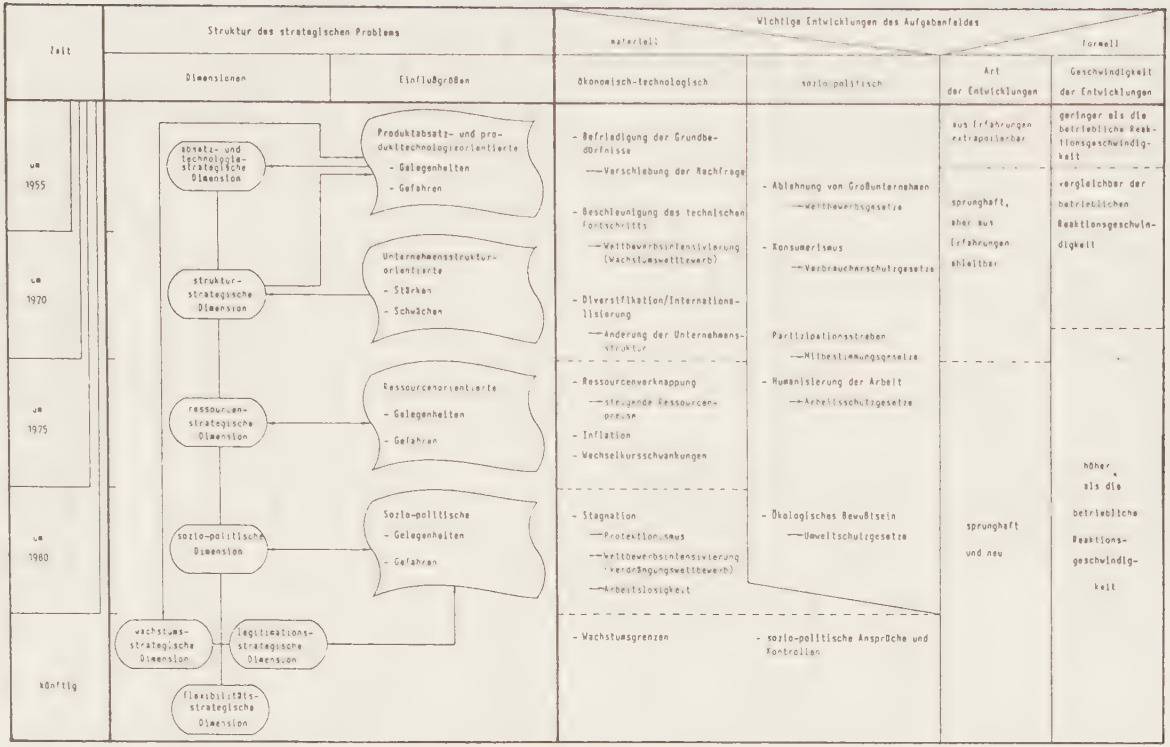


Abb. 3.1: Die Evolution des strategischen Problems

how in Form von Produkten den Nachfrager-Bedarf mit möglichst hohem Gewinn abzudecken; entsprechende Maßnahmen bestanden in Produktdifferenzierungen, welche die Sortimentsbreite und -tiefe vergrößerten. Die Konfiguration der Unternehmensstruktur und die Deckung des Ressourcenbedarfs wurden als derivative Probleme angesehen, die gemäß den absatzmarktorientierten strategischen Maßnahmen zu lösen sind; sozio-politische Aspekte der Unternehmensexistenz spielten keine bzw. eine untergeordnete Rolle.

Diese Sichtweise des strategischen Problems war geprägt durch die Erfahrungen in der Unternehmensführung in der ersten Hälfte des Jahrhunderts.[1] Die relevanten ökonomisch-technologischen Entwicklungen waren in diesem Zeitraum gut überschaubar, ihre Geschwindigkeit ließ genügend Zeit zur betrieblichen Anpassung. Die Wirtschaftspolitik war geprägt durch ein "laissez fair"; ansonsten waren die Einflüsse aus dem sozio-politischen Umfeld eher katastrophenartig-zufällig als gewollt.

Ab Mitte der fünfziger Jahre wurde diese strategische Sichtweise zunehmend obsolet. Sowohl im ökonomisch-technologischen Bereich, als auch im sozio-politischen Bereich setzten Entwicklungen ein, die das strategische Aufgabenfeld nachhaltig veränderten.

Ein wichtiger Grund für die Veränderungen in beiden Bereichen ist darin zu sehen, daß die Wirtschaftskraft speziell der westlichen Industrienationen nach der Wiederaufbauphase nach dem 2. Weltkrieg schnell ein gewisses Maß an materiellem Überfluß schaffte.[2]

Gemäß der traditionellen Orientierung wurden vorerst die ökonomisch-technologischen Veränderungen des strategischen Aufgabenfeldes registriert.

---

1) Vgl. H.I. Ansoff (Strategic Problem, 1979), S. 44 ff. et passim.
2) Vgl. ebenda, S. 47.

Die mit dem relativen materiellen Wohlstand verbundene Befriedigung der Grundbedürfnisse und freiwerdende Kaufkraft führten zu Verschiebungen in der Nachfrage: Der Bedarf richtete sich mehr und mehr auf Luxusgüter, Freizeit-, Reise- und sonstige Dienstleistungen usw.

Veränderungen ergaben sich auch aus Entwicklungen im technologischen Bereich. Immer kürzer werdende Innovationszeiten bei Produkten und Verfahren deuteten auf die Beschleunigung des technischen Fortschritts hin.[1)]

Die neuen Technologien einerseits und die zunehmende Kaufkraft andererseits schufen neue Wachstumsbereiche, in die junge, innovative Unternehmen vorstießen. Etablierte Unternehmen, die mit ihrem grundbedarfsorientierten Sortiment Entwicklungsgrenzen erreichten, gerieten unter zunehmenden Innovationsdruck.

Insgesamt führten die Entwicklungen im Nachfrage- und Technologiebereich zu verstärkten Wachstumsbestrebungen der Unternehmen und damit zu einer Intensivierung des Wettbewerbs.

Strategische Maßnahmen im Wachstumswettbewerb waren die Diversifikation des Produktprogramms und die Internationalisierung der Unternehmen. Dabei zeigte sich einerseits, daß viele Unternehmen Schwierigkeiten hatten, attraktive Wachstumsmöglichkeiten zu finden, die im Einklang mit der bestehenden Konfiguration der Unternehmensstruktur standen, und andererseits, daß die neuen Maßnahmen nur wirksam umzusetzen waren, wenn sie durch eine entsprechende Unternehmensstruktur unterstützt wurden.[2)]

---

1) Vgl. dazu die Übersicht der Innovationsdauern neuer Techniken bei H.I. Ansoff (Strategic Management, 1979), S. 32.

2) Vgl. H.I. Ansoff (Strategic Problem, 1979), S. 55 f.

Diese Erfahrungen führten zu einer neuen, erweiterten Sicht des strategischen Problems: Um 1970 sah man die Entwicklung der Unternehmensstrukturen genauso als Teil des strategischen Problems an, wie die Entwicklung absatzfördernder Maßnahmen.

Mitte der siebziger Jahre mußte das strategische Problem abermals neu definiert werden: Tendenzen der Ressourcenverknappung, die mit steigenden Faktorpreisen und zunehmenden Lieferanten- und Bankeneinfluß verbunden waren, machten eine ressourcenstrategische Dimension sichtbar.[1] Die bisher als derivatives Problem angesehene Deckung des Ressourcenbedarfs mußte in den strategischen Kalkül einbezogen werden, d.h., die beschaffungsmarktbezogenen Maßnahmen, wie z.B. Rückwärtsintegration, Substitution, Recycling und Einsparungen, sind mit den absatzmarktbezogenen Maßnahmen abzustimmen.

Weitere Entwicklungen im ökonomisch-technologischen Bereich, wie z.B. Inflationstendenzen und Wechselkursschwankungen, erhöhten in den frühen siebziger Jahren zwar das unternehmerische Risiko, sie ließen sich aber noch innerhalb der bisherigen Struktur des strategischen Problems fassen.[2]

Eine Reformulierung des strategischen Problems wurde um 1980 mit der neu hinzukommenden sozio-politischen Dimension erforderlich;[3] zurückzuführen ist dies auf die Kumulation von einzelnen Entwicklungen im sozio-politischen Bereich.

Die in den fünfziger Jahren einsetzende Phase des relativen Wohlstandes und die damit verbundene Befriedigung der Grund-

---

1) Vgl. K.H. Dunst (Portfolio-Management, 1983), S. 26.

2) Vgl. dazu bspw. die Charakterisierung der "Wirtschaftsunruhe" in dieser Zeit von H. Koch (Wirtschaftsunruhe, 1976), S. 330 ff.

3) Vgl. H.I. Ansoff (Strategic Problem, 1979), S. 57.

bedürfnisse ließ nicht nur Bedarf nach neuen Gütern entstehen, sondern rückte auch soziale Bedürfnisse mehr und mehr in den Mittelpunkt.[1)]

Mit zunehmendem Wohlstand wurde ökonomisches Wachstum als Hauptinstrument sozialen Fortschritts immer mehr in Zweifel gezogen. Großunternehmen wurden wegen monopolistischer Praktiken und ökonomischer Machtkonzentration als Gefahr für den wirtschaftlichen Wettbewerb und die demokratische Entwicklung angesehen; als Folge wurden in vielen Industrienationen Wettbewerbsgesetze geschaffen, um diesen Gefahren entgegenzuwirken.

Auf einer anderen Ebene führten unternehmerische Praktiken wie künstlicher Verschleiß, aufdringliche Werbung, unvollständige Information und schlechter Kundendienst in den sechziger Jahren zur Gründung von Verbraucherschutzorganisationen und zu entsprechenden Verbraucherschutzgesetzen.

Die frühen siebziger Jahre waren gekennzeichnet durch zunehmende Ansprüche auf Partizipation an unternehmerischen Entscheidungen v.a. der Arbeitnehmer und deren Organisationen, was sich schließlich in Mitbestimmungsgesetzen niederschlug.

Im innerbetrieblichen Bereich hatte die Forderung der Arbeitnehmer nach Humanisierung der Arbeit eine Reihe von Arbeitsschutzgesetzen zur Folge.

In den späten siebziger Jahren war es das aufkeimende ökologische Bewußtsein, das zur Kritik der mit der industriellen Produktion verbundenen Umweltverschmutzung und zu Umweltschutzgesetzen führte.

---

1) Vgl. H.I. Ansoff (Strategic Problem, 1979), S. 47 ff.

Insgesamt erreichten die Veränderungen im sozio-politischen Bereich, verstärkt durch die Tendenz zu langfristiger Massenarbeitslosigkeit und deren sozialen Auswirkungen, um 1980 einen Kulminationspunkt, der diesem Bereich strategische Bedeutung zukommen ließ.[1)]

Sozio-politische strategische Maßnahmen, wie z.B. neue Formen der Arbeit, betriebliche Weiterbildung oder Umweltschutzinvestitionen, wurden allerdings begrenzt durch Entwicklungen im ökonomisch-technologischen Bereich, deren andere Folge, die anhaltende Massenarbeitslosigkeit, bereits genannt wurde. Die zweite Hälfte der siebziger Jahre ist gekennzeichnet durch weltweite wirtschaftliche Stagnation; der einsetzende Verdrängungswettbewerb wird durch protektionistische Maßnahmen vieler Länder noch verschärft.[2)]

Die "endgültige" Struktur des strategischen Problems dürfte neben den bisherigen weitere drei Dimensionen aufweisen:[3)]

Die wachstumsstrategische Dimension und die legitimationsstrategische Dimension ergeben sich aus gravierenden neuen Entwicklungen im ökonomisch-technologischen und im sozio-politischen Bereich. Dabei handelt es sich zunächst um Tendenzen zu Wachstumsgrenzen, die zum Teil auf Sättigungserscheinungen in den Konsumgütermärkten zurückzuführen sind. Diese Tendenzen könnten durch zunehmende soziale Kontrollen verstärkt werden, wenn es den Unternehmen nicht gelingt, ihre in Folge der Kritik des "Wachstumsglaubens" angeschlagene Legitimationsbasis zu erneuern; dabei werden sie den verstärkten Forderungen nach Übernahme sozialer Verantwortung Rechnung tragen müssen.

---

1) Vgl. H.I. Ansoff (Strategic Problem, 1979), S. 48 sowie E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 34.

2) Vgl. dazu bspw. H. Albach (Strategische Unternehmensplanung, 1978), S. 702 f.

3) Vgl. H.I. Ansoff (Strategic Problem, 1979), S. 57.

Die flexibilitätsstrategische Dimension betrifft das generelle strategische Verhalten, unabhängig von konkreten Problemstellungen. Sie ist die Folge von Art und Geschwindkeit der Veränderungen im strategischen Aufgabenfeld.[1] Waren die Entwicklungen ihrer Art nach zunächst noch aus Erfahrungen extrapolierbar, so wurden sie ab den sechziger Jahren zunehmend sprunghaft und schließlich völlig neuartig. Begleitet wurden diese artmäßigen Veränderungen von einer zunehmenden Änderungsgeschwindigkeit; seit den siebziger Jahren ist sie tendenziell höher als die betriebliche Reaktionsgeschwindigkeit, so daß künftig der Flexibilitätsaspekt strategischer Maßnahmen zunehmendes Gewicht erhält.

Insgesamt ist die Evolution des strategischen Problems durch eine ständige Erweiterung der Problemsicht gekennzeichnet. Durch die Entwicklungen im ökonomisch-technologischen und sozio-politischen Umfeld der Unternehmen wurden immer neue Dimensionen des Aufgabenfeldes sichtbar, wodurch ein integriertes und proaktives anstelle des ursprünglich isolierten und reaktiven Handelns zur Bewältigung der strategischen Aufgabe impliziert wird.[2]

1) Vgl. H. I. Ansoff (Strategic Problem, 1979), S. 53.
2) Vgl. E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 34.

312. Das strategische Problem aus systemtheoretischer Sicht

Zur Verbesserung des Verständnisses des strategischen Problems und zur Gewinnung einer ersten Vorstellung von den problemschaffenden Mechanismen erscheint es zweckmäßig, die vielfältigen in Kapitel 311 beschriebenen Aspekte und Zusammenhänge im systemtheoretischen Kontext zu interpretieren; vgl. dazu die Abbildung 3.2.

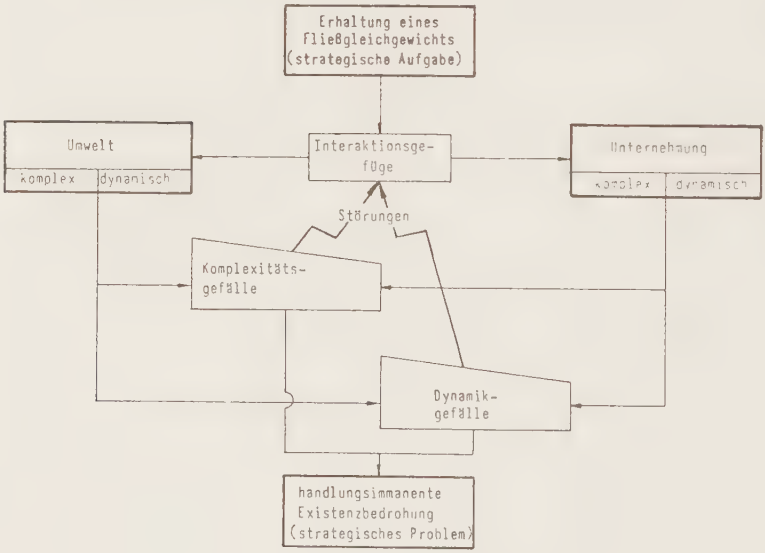


Abb. 3.2: Das strategische Problem aus systemtheoretischer Sicht

Aus der Perspektive der Systemtheorie sind Unternehmen komplexe, dynamische Systeme, die mit einer ebenfalls komplexen,

dynamischen Umwelt ziel- und zweckorientiert interagieren.[1)]

Unter einem System versteht man allgemein eine geordnete Gesamtheit von Systemkomponenten, zwischen denen Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können. Das Netz der Beziehungen zwischen den Systemkomponenten wird als Struktur bezeichnet.[2)]

Eine wichtige Eigenschaft von Strukturen und damit auch von Systemen ist das Ausmaß ihrer Komplexität, das auch als Varietät bezeichnet wird.[3)] Die Komplexität eines Systems wird durch folgende Einflußgrößen bestimmt:[4)]

1. Verschiedenartigkeit und Anzahl der Systemkomponenten
2. Verschiedenartigkeit und Anzahl der Beziehungen.

Einen Überblick über die Verschiedenartigkeit der Systemkomponenten von Unternehmen und deren Umwelt gibt die Abbildung 3.3.[5)]

---

1) Zur systemtheoretischen Kennzeichnung von Unternehmen und ihrer Umwelt vgl. u.a. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 26 f. und S. 41 ff., H. Kubicek, N. Thom (Umsystem, 1976), Sp. 3978 ff. und G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 32-35.

2) Vgl. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 26. Die Problematik des formalen Systembegriffs besteht darin, daß die Systemabgrenzung eine Ermessensfrage ist. Je nach Bezugsebene kann ein System zu den Elementen eines umfassenderen Supersystems gehören; umgekehrt können die Systemelemente ihrerseits wiederum Subsysteme darstellen. Aus der Sicht einer bestimmten Bezugsebene bilden die Elemente die kleinsten noch interessierenden Systemkomponenten, die nicht mehr weiter unterteilt werden sollen oder können. Vgl. dazu W. Krieg (Unternehmungsgestaltung, 1971), S. 24.

3) Vgl. W. Krieg (Unternehmungsgestaltung, 1971), S. 55 ff.

4) Vgl. zu diesem und weiteren Komplexitätsbegriffen und deren Problematik N. Luhmann (Komplexität, 1980), Sp. 1064 f.

5) Grundlage der Abbildung bilden die Ausführungen von B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 41-44, H. Kubicek, N. Thom (Umsystem, 1976), Sp. 3988 ff., insbes. Sp. 3995 f. und R.-B. Schmidt (Wirtschaftslehre, 1977), S. 67 ff.

Das in den letzten Jahrzehnten zu registrierende Größenwachstum der meisten Unternehmen war mit einer Ausdifferenzierung der einzelnen Subsysteme verbunden; im operativen Bereich ist dies auf zunehmende Spezialisierungserfordernisse, im Führungsbereich auf erhöhte Koordinationsanforderungen zurückzuführen. Insgesamt ist die Anzahl der relevanten internen Systemelemente stark gestiegen.

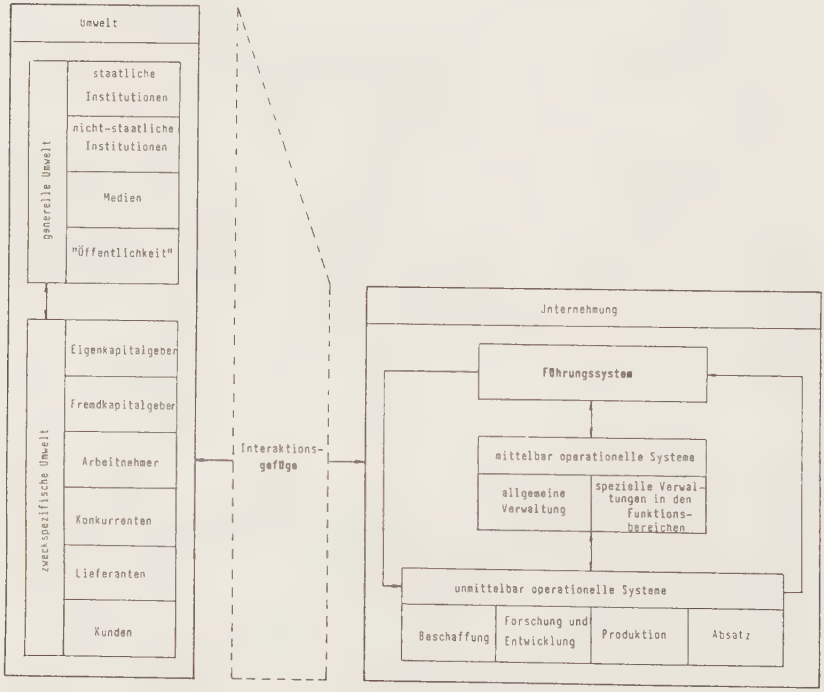


Abb. 3.3: Systemkomponenten von Unternehmungen und deren Umwelt

Die Anzahl der relevanten Umweltelemente hat sich ebenfalls ständig erhöht. Dies ist zurückzuführen auf die durch sozio-politische Entwicklungen bedingte ständige Ausweitung der zweckspezifischen Umwelt, sowie auf die Vergrößerung des Kunden-, Lieferanten- und Konkurrentenkreises durch Diversifikation und Internationalisierung.

Die Verschiedenartigkeit der Beziehungen zwischen den Systemkomponenten kommt in folgender Klassifikation zum Ausdruck:[1)]

1. nach dem materiellen Aspekt
   11. ökonomisch-technologische Beziehungen
   12. sozio-politische Beziehungen
2. nach formellen Aspekten
   21. nach der Mittelbarkeit
      211. direkte Beziehungen
      212. indirekte Beziehungen
   22. nach dem Formalisierungsgrad
      221. formale Beziehungen
      222. informale Beziehungen
   23. nach der Faktizität
      231. aktuelle Beziehungen
      232. potentielle Beziehungen.

Historische Entwicklungen, wie z.B. rapider technischer Fortschritt, Unternehmenswachstum und Partizipationsbestrebungen der Arbeitnehmer, führten zu einem immer detaillierter und größer werdenden unternehmensinternen Be-

1) Vgl. dazu auch H. Kubicek, N. Thom (Umsystem, 1976), Sp. 3985 f.

ziehungs- bzw. Interaktionsgefüge, in dem mit den indirekten und informalen Interaktionen solche Beziehungsarten ständig an Bedeutung zunahmen, die aufgrund ihrer geringeren Überschaubarkeit und Kontrollierbarkeit besonders komplexitätserhöhend wirken.

Hinsichtlich des Beziehungsgefüges in der Unternehmensumwelt gilt die vorangegangene Beschreibung im übertragenen Sinn.

Eine weitere wichtige Systemeigenschaft ergibt sich aus dem ständigen Wandel der Strukturen und Verhaltensweisen, dem offene Systeme unterworfen sind.[1] Der Wandel eines Systems kann endogen durch die Interaktion der offenen und z.T. eigene Ziele verfolgenden Subsysteme und Elemente oder exogen durch die Interaktion mit anderen, sich ebenfalls verändernden Systemen induziert werden.

Als Maß des Systemwandels dient die Dynamik, die sich ihrerseits durch folgende Indikatoren erfassen läßt:[2]

1. Häufigkeit der Veränderungen
2. Stärke der Veränderungen
3. Geschwindigkeit der Veränderungen
4. Regelmäßigkeit der Veränderungen.

Die Dynamik von Systemen ist damit um so größer, je häufiger und schneller Veränderungen auftreten, die sich von bisher Bekanntem erheblich unterscheiden und keinerlei Regelmäßigkeit unterliegen.

Demnach muß die Unternehmensumwelt als äußerst dynamisches System aufgefaßt werden, denn wie die Ausführungen in Ka-

---

1) Vgl. E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 142 ff.
2) Vgl. H. Kubicek, N. Thom (Umsystem, 1976), Sp. 4001.

pitel 311 zeigten, sind deren Veränderungen zunehmend durch Diskontinuitäten in Form von Strukturbrüchen und Unstetigkeiten gekennzeichnet.[1)]

Die Eigendynamik der Unternehmen wird sich aufgrund zunehmender Partizipationsansprüche der Systemmitglieder und Veränderungen in deren Werthaltung wahrscheinlich weiter erhöhen. Von wesentlich höherer Bedeutung für die Unternehmensentwicklung sind allerdings die von der Umwelt ausgehenden Veränderungen.[2)]

Den von der Umwelt ausgehenden Einflüssen kann sich eine Unternehmung nicht entziehen, denn ihre Existenz ist untrennbar mit ihrer Offenheit verbunden: Die Erfüllung ihrer Zwecke und Ziele setzt voraus, daß zwischen Unternehmung und Umwelt ständig Austauschbeziehungen stattfinden.[3)]

Die Beziehungen zwischen Unternehmung und Umwelt können der Art nach genauso klassifiziert werden, wie die unternehmens- oder umweltinternen Beziehungen. Entsprechend dem Hauptzweck von Unternehmungen, Wirtschaftsgüter zur Bedarfsdeckung Dritter herzustellen, und der erwerbswirtschaftlichen Hauptzielsetzung, handelt es sich bei den Interaktionen vorwiegend um direkte, formale, ökonomisch-technologische Beziehungen; die Unternehmung nimmt von ihrer Umwelt Materie, Energie und Informationen als Input auf und gibt sie nach den betrieblichen Transformationsprozessen als materiellen und informationellen Output wiederum an die Umwelt ab. Dar-

---

1) Zum Begriff der Diskontinuität vgl. H. I. Ansoff (Discontinuity, 1976), S. 130 f.

2) Vgl. E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 143.

3) Vgl. H. Kubicek, N. Thom (Umsystem, 1976), Sp. 3978 f. Unter Zwecken versteht man die Funktionen, die ein System in seiner Umwelt erfüllen soll. Ziele sind systemintern festgelegte Systemmerkmale und - zustände, die künftig realisiert werden sollen. Vgl. dazu H. Ulrich (Unternehmung, 1970), S. 114 f. und S. 161 f. sowie W. Krieg (Unternehmungsgestaltung, 1971), S. 17 f.

über hinaus ergeben sich aus der Erfüllung der Anprüche zahlreicher Interessengruppen als Nebenzwecke tendenziell indirekte, informale, sozio-politische Beziehungen.[1)]

Aufgrund der Komplexität und Dynamik von Unternehmung und Umwelt ist das Interaktionsgefüge zwischen beiden Systemen ständig Störungen ausgesetzt, so daß die Beziehungen durch endogene und exogene Maßnahmen seitens der Unternehmung immer wieder neu aufeinander abgestimmt werden müssen, damit die existenznotwendigen Austauschprozesse aufrechterhalten bleiben.

Aus systemtheoretischer Sicht stellt sich damit die strategische Aufgabe der Unternehmensleitung als die Erhaltung eines Fließgleichgewichtes zwischen Unternehmung und Umwelt dar;[2)] vgl. auch Abbildung 3.2.

Das strategische Problem von Unternehmungen erwächst aus den Bedingungen, unter denen diese Aufgabe zu bewältigen ist. Die Bedingungen sind darauf zurückzuführen, daß zwischen den Ausprägungen der beiden wichtigen Systemeigenschaften Komplexität und Dynamik bei Unternehmung und Umwelt unaufhebbare Unterschiede bestehen.

Diese Unterschiede sind unaufhebbar, weil die Unternehmung aufgrund ihrer Zweck- und Zielsetzung unter einem doppelten Selektionszwang steht: Zum einen besteht ein Selektionszwang bei ihren Beziehungen zur Umwelt, da eine Punkt-für-Punkt-Relation zwischen den Komponenten beider Systeme wegen der beschränkten Informationsverarbeitungskapazität unmöglich ist; damit ergibt sich ein unvermeidliches Kom-

1) Vgl. H. Kubicek, N. Thom (Umsystem, 1976), Sp. 3979 f.

2) Zum Begriff des Fließgleichgewichts vgl. H. Ulrich (Unternehmung, 1970), S. 113.

plexitätsgefälle zwischen Umwelt und Unternehmung.[1] Zum anderen kann eine Unternehmung, die aus ökonomisch-technologischen Gründen auf (relative) Stabilität ausgerichtet sein muß, nicht unmittelbar auf jedes Umweltereignis reagieren, so daß eine Auswahl als relevant angesehener Umweltveränderungen vorgenommen werden muß, an die sich die Unternehmung in gewissen zeitlichen Abständen anpaßt; damit ergibt sich ein unvermeidliches Dynamikgefälle zwischen Umwelt und Unternehmung.

Das strategische Problem von Unternehmungen besteht somit aus systemtheoretischer Sicht in dem Dilemma, daß den selektiven Wahrnehmungen und Aktionen, zu denen sie aufgrund ihrer Funktionen gezwungen ist, die Gefahr immanent ist, genau die Problemdimensionen und -bereiche auszublenden, welche die Unternehmensexistenz bedrohen.

1) Vgl. N. Luhmann (Komplexität, 1980), Sp. 1067 f.

313. Das strategische Problem aus entscheidungstheoretischer Sicht

Zur Bewältigung der strategischen Aufgabe sind vielfältige Entscheidungen seitens der Unternehmensleitung erforderlich. Da aus der Charakteristik von Entscheidungen Hinweise auf Vorgehensweisen bei der Problembewältigung zu erwarten sind, werden die in den Kapiteln 311 und 312 geschilderten Aspekte und Zusammenhänge nun im entscheidungstheoretischen Kontext interpretiert.

Zur grundlegenden Charakterisierung strategischer Entscheidungen sind die Ausprägungen der wesentlichen Merkmale folgender Entscheidungskomponenten zu ermitteln (vgl. dazu Abbildung 3.4):[1)]

1. Entscheidungswirkung
2. Entscheidungsproblem
3. Entscheidungsprozeß.

Die Bedeutsamkeit von Entscheidungen ergibt sich aus den Entscheidungswirkungen auf die von der Unternehmung angestrebten Ziele. Die Wirkung einer Entscheidung kann in folgende Komponenten zerlegt werden:[2)]

---

1) Vgl. zu einer umfassenden Bestandsaufnahme der in der Literatur vorfindbaren Merkmale zur Kennzeichnung von Entscheidungen und deren Systematisierung anhand der Entscheidungskomponenten T. Girgensohn (Entscheidungen, 1979), Kapitel C. Die vierte Komponente "Entscheidungsträger" betrachten wir in diesem Zusammenhang als nicht wesentlich, da deren Merkmale, wie z.B. Rang der Entscheidung oder Zahl der an der Entscheidung Beteiligten, aus den Charakteristika der restlichen Entscheidungskomponenten ableitbar sind. Vgl. zur Typisierung betriebswirtschaftlicher Entscheidungen auch den Kriterienkatalog bei E. Heinen (Entscheidungslehre, 1983), S. 38. Zur Typologisierung strategischer Entscheidungen mit allerdings z.T. redundanten Merkmalen vgl. bspw. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 63 und B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 7 ff.

2) Vgl. T. Girgensohn (Entscheidungen, 1979), S. 70. Wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen werden, bestehen zwischen den Komponenten interdependente Beziehungen; die Systematisierung ist damit nicht überschneidungsfrei.

1. sachliche Wirkungskomponente

   11. ökonomische Folgen

   12. sozio-politische Folgen

2. zeitliche Wirkungskomponente

   21. Dauer der Folgen

   22. Reversibilität der Folgen.

Entscheidungen sind umso bedeutsamer, je schwerwiegender die mit ihnen verbundenen ökonomischen Folgen in Form finanz- und erfolgswirksamer Konsequenzen sind.[1)]

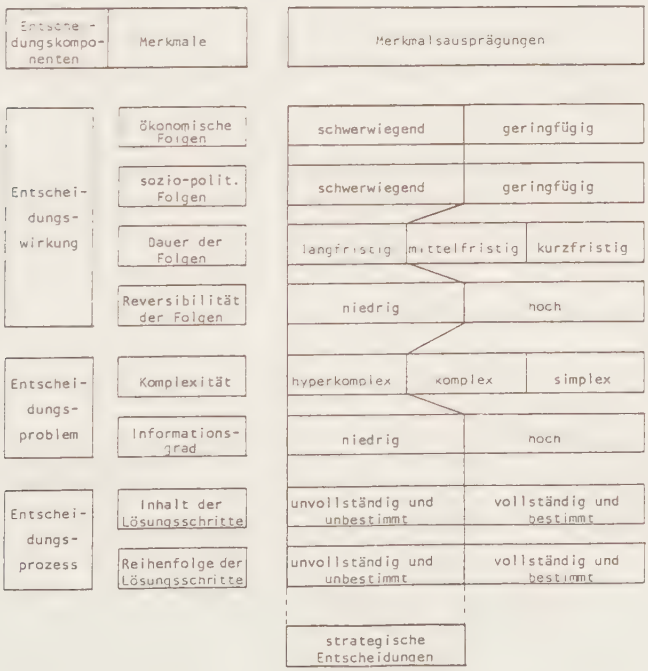


Abb. 3.4: Kennzeichnung strategischer Entscheidungen aus entscheidungstheoretischer Sicht

1) Vgl. sinngemäß J. Bidlingmaier (Unternehmerziele, 1964), S. 153 f. sowie E. Gutenberg (Unternehmensführung, 1962), S. 59 f.

Da mit den strategischen Entscheidungen über die grundsätzliche Gestaltung des Beschaffungs- und Leistungsprogramms sowie der Struktur der erforderlichen Transformationsprozesse die Güter- und Finanzmittelströme einer Unternehmung nachhaltig geprägt werden, können sie unter ökonomischen Aspekten als schwerwiegend bezeichnet werden.[1)]

Neben den ökonomischen beeinflussen die sozio-politischen Folgen die Bedeutsamkeit von Entscheidungen.[2)] Aufgrund des zunehmenden Gewichtes sozialer und politischer Wertmaßstäbe infolge der gestiegenen Bedeutung sozialer Bedürfnisse und aufgrund der Tatsache, daß strategische Entscheidungen die heterogenen Interessen und Wertvorstellungen vieler Individuen und Gruppen innerhalb und außerhalb der Unternehmung tangieren und entsprechende Reaktionen auslösen, können sie auch unter sozio-politischen Aspekten als schwerwiegend eingestuft werden.

Unter temporären Gesichtspunkten steigt das Gewicht von Entscheidungen mit der intendierten zeitlichen Reichtweite ihrer Wirkungen.[3)] Gemäß ihren grundlegenden Inhalten bestimmen strategische Entscheidungen die Unternehmensaktivitäten auch

---

1) Ökonomisch schwerwiegende Entscheidungen beinhalten hohe Risiken für Liquidität und Unternehmenserfolg im Fall von Entscheidungsfehlern, bzw. große Chancen im Fall von Maßnahmen, die der künftigen Entwicklung adäquat sind. Vgl. zum Begriff des Risikos bzw. der Chance als Verlustgefahr bzw. Gewinnmöglichkeit P. Roventa (Strategisches Management, 1981), S. 65 ff. und die dort zitierte Literatur.

2) Zur prinzipiellen Erfordernis, im unternehmerischen Zielsystem soziale Ziele zu berücksichtigen, vgl. bspw. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 80 f., E. Heinen (Grundlagen, 1976), S. 80 f. und E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 240 f. Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 311.

3) Vgl. T. Girgensohn (Entscheidungen, 1979), S. 79 ff.

in der weiteren Zukunft, so daß die Dauer der Folgen als tendenziell langfristig einzuschätzen ist.

Eine andere Akzentuierung der zeitlichen Wirkungskomponente erfolgt mit dem Merkmal der Reversibilität der Folgen einer Entscheidung: je stärker ihre bindende Wirkung, desto bedeutsamer ist sie.[1)]

Die Reversibilität von Entscheidungen wird auf zweifache Art und Weise bestimmt: Zum einen verhält sie sich umgekehrt proportional zur Zeitspanne, nach der die Entscheidung erstmals aufgehoben oder abgeändert werden kann, zum anderen verhält sie sich umgekehrt proportional zu der Schwere der ökonomischen und sozio-politischen Folgen, die mit der Revision verbunden sind. Da strategische Entscheidungen wegen ihrer stabilitätsfördernden Funktion oftmals hohe Bindungsdauern aufweisen, wie bspw. im Fall langfristiger Verträge mit Lieferanten, und ansonsten aus den bereits genannten Gründen auch bei ihrer Korrektur schwerwiegende sachliche Wirkungen auslösen, ist ihre Reversibilität als niedrig anzusehen.

Zusammenfassend können strategische Entscheidungen aufgrund der von ihnen ausgelösten Wirkungen als bedeutend für die gesamte Unternehmung bezeichnet werden.[2)]

Zur Kennzeichnung der zweiten Entscheidungskomponente, dem zu bewältigenden Entscheidungsproblem, können die Komplexität und der Informationsgrad als wesentliche Merkmale heran-

1) Vgl. T. Girgensohn (Entscheidungen, 1979), S. 82 f.

2) Die in der Literatur vorzufindende Auffassung, strategisches Entscheidungsobjekt sei die Unternehmung als Ganzes, ist insofern unzutreffend, als auch Entscheidungen in einzelnen betrieblichen Teilbereichen aus Sicht der Gesamtunternehmung als bedeutsam einzustufen sind. Vgl. zur oben erwähnten Auffassung bspw. B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 7 und G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 18.

gezogen werden.[1)]

Die Komplexität kann in Anlehnung an die Definition der Systemkomplexität in Kapitel 312 als eine von Verschiedenartigkeit und Anzahl der relevanten Elemente und Beziehungen abhängige Problemeigenschaft aufgefaßt werden.[2)]

Bezeichnet man solche Entscheidungsprobleme als komplex, die zwar vielfältig in sich verschlungen, aber dennoch beschreibbar sind,[3)] so sind strategische Entscheidungen als hyperkomplex einzustufen; sie können wegen des unvermeidlichen Komplexitätsgefälles zwischen Umwelt und Unternehmung nicht mehr vollständig beschrieben werden.[4)]

Der Informationsgrad drückt den Grad der Unvollständigkeit, der Unbestimmtheit und der Unsicherheit der Informationen über das Entscheidungsproblem aus.[5)]

Unvollständigkeit der Information bedeutet, daß das Entscheidungsproblem nur lückenhaft bekannt ist,[6)] die Unbestimmtheit bezieht sich auf die Präzision des Informationsgehalts, und die Unsicherheit hängt davon ab, inwieweit die Informationen tatsächlich mit der Realität übereinstimmen.

Zerlegt man das Entscheidungsproblem formal in seine Zielkomponente und seine Entscheidungsfeldkomponente, die ihrerseits die interne und externe Bedingungskonstellation und

---

1) Vgl. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 253 ff.

2) Zu einem anderen Begriff der Problemkomplexität vgl. W. Kirsch (Führungslehre, 1977), S. 138-141. KIRSCH's Begriffsauffassung stellt auf die Anzahl der Entscheidungsträger und die Unterschiede in deren Problemverständnis ab.

3) Vgl. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 254.

4) Zur Problematik des Komplexitätsgefälles zwischen Umwelt und Unternehmung vgl. die Ausführungen in Kapitel 312.

5) Vgl. zu diesen drei Komponenten der unvollkommenen Information H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 56 ff.

6) Unter diesem Aspekt des Informationsgrades ergibt sich eine Überschneidung mit dem Merkmal "Komplexität".

die Handlungsalternativen umfaßt,[1] so kann der Informationsgrad strategischer Entscheidungsprobleme wie folgt charakterisiert werden:

1. Das Zielsystem ist aufgrund der Komplexität der Probleme weder lückenlos bekannt, noch sind die Ziele in operationaler Form vorgegeben. Da sich die Zielinhalte darüber hinaus wegen der Dynamik der Problemsituationen im Zeitablauf ändern können, ist die Zielkomponente als unvollständig, unbestimmt und unsicher zu bezeichnen.

2. (1) Die relevante Umweltkonstellation ist wegen der Komplexität und Dynamik des Umsystems, dem Gefälle in diesen beiden Eigenschaften zwischen Unternehmung und Umwelt und der zunehmend neuartigen und überraschenden Entwicklungen nicht vollständig und nur vage beschreibbar. In abgeschwächter Form gilt diese Kennzeichnung auch für die interne Bedingungskonstellation.

   (2) Die Handlungsalternativen sind wegen mangelnder Erfahrung mit den neuartigen Problemstellungen weder vollständig bekannt, noch in ihren Ausgestaltungen und Wirkungen eindeutig beschreibbar.

   (3) Die Entscheidungsfeldkomponente ist somit ebenfalls unvollständig, unbestimmt und unsicher.

3. Faßt man die informationellen Besonderheiten der Ziel- und der Entscheidungsfeldkomponente zusammen, so ist der Informationsgrad bei strategischen Entscheidungsproblemen als niedrig einzustufen.[2]

---

1) Vgl. zu dieser Zerlegung von Entscheidungsproblemen E. Frese (Entscheidungsstrategien, 1971), S. 283 f.

2) Bei strategischen Problemstellungen treffen alle Formen der "informationellen Indeterminiertheit" zusammen; vgl. dazu im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 242.

Zusammenfassend kann man die den strategischen Entscheidungen zugrunde liegenden Probleme als schlecht-definiert einordnen:[1] Die Problemkomponenten sind nicht vollständig bestimmbar und können überwiegend nicht in operationaler Form und eindeutig beschrieben werden;[2] zu dem sind sie aufgrund des permanenten Wandels von Unternehmung und Umwelt in ihrer spezifischen Konstellation jeweils neu und nicht wiederkehrend.

Der Entscheidungsprozeß, die dritte Entscheidungskomponente, besteht aus einer Abfolge der elementaren Lösungsschritte Problemerfassung, Zielbildung, Lösungssuche sowie Lösungsrealisierung.[3] Ob und inwieweit der Prozeß zu einer zieladäquaten Lösung führt, hängt von seinem Strukturierungsgrad ab: je größer die Determiniertheit des Inhalts und der Reihenfolge der Lösungsschritte, d.h. je höher der Strukturierungsgrad, desto größer die Wahrscheinlichkeit einer zielkonformen Lösung.[4]

Die Möglichkeiten zur Strukturierung des Prozesses werden ihrerseits stark beeinflußt von der Definition des an-

---

1) Der hier verwendete Begriff der Problemdefinition weicht von in der Literatur vorfindbaren Auffassungen ab: Zum einen ist er enger als KIRSCH's Begriff, der als zusätzliches Merkmal die Entscheidungsprozeßstruktur anführt; vgl. W. Kirsch (Handhabung, 1978), S. 36. Zum anderen ist er weiter als PFOHL's Begriff, der lediglich auf die Zielkomponente abstellt; vgl. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 195.

2) Die Problemfelder unterliegen also offenen und z.T. unbekannten Beschränkungen. Vgl. zum Begriff der offenen Beschränkung ("open constraint") T. Girgensohn (Entscheidungen, 1979), S. 132 f. und E. Heinen (Entscheidungslehre, 1983), S. 62. G. Gäfgen spricht in diesem Zusammenhang von Horizontlücken; vgl. (Entscheidung, 1974), S. 207.

3) Vgl. zu unterschiedlichen Phasenschemata des Entscheidungsprozesses bspw. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 25, T. Girgensohn (Entscheidungen, 1979), S. 169, J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 37, E. Heinen (Entscheidungslehre, 1983), S. 47.

4) Vgl. dazu sinngemäß H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 190.

stehenden Problems:[1] Die Strukturierung ist um so leichter, je vollständiger, bestimmter und sicherer Ziel- und Entscheidungsfeldkomponente eines Problems charakterisiert werden können.

Wie im einzelnen bereits begründet wurde, handelt es sich bei strategischen Entscheidungsproblemen um schlecht-definierte Probleme. Es ist demzufolge davon auszugehen, daß sowohl der Inhalt als auch die Reihenfolge der Lösungsschritte strategischer Entscheidungsprozesse einen geringen Determiniertheitsgrad aufweisen, d.h. nur unvollständig und unbestimmt formulierbar und damit schlechtstrukturiert sind.

Nachdem die zur Bewältigung der strategischen Aufgabe zu fällenden Entscheidungen in ihren wesentlichen Merkmalen gekennzeichnet sind, stellt sich das strategische Problem von Unternehmungen aus entscheidungstheoretischer Sicht wie folgt dar:

Inhaltlich besteht das Problem darin, die strategischen Entscheidungsfelder zu schließen, d.h., die z.T. unbekannten und offenen Beschränkungen zu finden bzw. zu spezifizieren und neuartige Handlungsalternativen zu generieren.[2]

Formal besteht das Problem darin, daß strategische Entscheidungsprozesse aufgrund des besonderen Gewichts der Problem-

---

1) Der Strukturierungsgrad von Entscheidungsprozessen kann darüber hinaus auch von den verfügbaren Problemlösungsmethoden bestimmt werden. Vgl. zu den Einflußfaktoren der Entscheidungsprozeßstruktur im einzelnen W. Kirsch (Handhabung, 1978), S. 36 ff.

2) Damit beginnt das strategische Problem dort, wo die Entscheidungslogik endet: Ihre Lösungsvorschläge auf Basis der Theorie der Handlungsrationalität setzen nämlich bereits geschlossene Entscheidungsfelder voraus.

definitions- und Zielbildungsphasen und deren interdependenten Verflechtung mit der Lösungsgenerierung und -selektion in hohem Maße innovativ und deshalb nicht programmierbar sind.[1)]

1) Vgl. sinngemäß H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 260 ff.

32. Implikationen des strategischen Problems für die strategische Forschung

321. Zum Objektbereich der strategischen Forschung

Die Vielfalt der in Kapitel 11 angesprochenen Meinungen und Aspekte zum strategischen Handeln von Unternehmungen ist vor allem auf die Uneinigkeit bezüglich des Betrachtungsgegenstandes der strategischen Forschung zurückzuführen. Bei der Frage des Objektbereichs der strategischen Forschung werden unterschiedliche Standpunkte darüber vertreten, welche Sachverhalte das strategische Problem von Unternehmungen ausmachen und einer wissenschaftlichen Betrachtung zugänglich sind.

Das Problem des Objektbereichs der strategischen Forschung weist zwei Dimensionen auf:

1. eine logische Dimension
2. eine sachliche Dimension.

Die logische Dimension des Objektbereichsproblems resultiert daraus, daß sich die wissenschaftlichen Analysen und Gestaltungsempfehlungen auf zwei grundsätzlich verschiedene Prozeßarten einer Unternehmung beziehen, nämlich:[1)]

1. auf die physischen Transformationsprozesse im operationellen System, in denen die aus der Umwelt bezogenen Produktionsfaktoren zu Gütern und Dienstleistungen kombiniert und an die Umwelt abgegeben werden
2. auf die informationellen Transformationsprozesse im Führungssystem, in denen die Aktionsanweisungen zur Lenkung der physischen Transformationsprozesse durch

---

1) Vgl. zu dieser Einteilung ohne obige Intension E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 177 sowie Abbildung 3.3 in Kapitel 312.

Umwandlung von internen und externen Informationen erstellt werden.

Strategisches Handeln bezüglich der physischen Transformationsprozesse ist unmittelbar auf deren Ausrichtung auf das grundlegende Unternehmensziel der nachhaltigen Existenzsicherung gerichtet. Wissenschaftliche Analyse- und Gestaltungsansätze mit diesem Objektbereich strategischen Handelns beinhalten konkrete strategische Aktionsanweisungen in Form von Absatzstrategien, Produktionsstrategien, Beschaffungsstrategien usw.; sie werden daher im weiteren als aktionsrientierte Ansätze bezeichnet.

Strategisches Handeln bezüglich der Führungsprozesse abstrahiert von den konkreten Problemstellungen im Bereich der physischen Transformationsprozesse; es ist nicht auf die Entwicklung spezieller Strategien, sondern auf die Gestaltung eines tauglichen strategieproduzierenden Führungssystems gerichtet.[1] Wissenschaftliche Analyse- und Gestaltungsansätze mit diesem Objektbereich strategischen Handelns beinhalten Empfehlungen für den Aufbau und Ablauf der Strategieplanung und -durchsetzung; sie werden im weiteren als führungsprozeßorientierte Ansätze bezeichnet.

Aus logischer Perspektive bewegen sich die aktionsorientierten Ansätze auf der Objektebene und die führungsprozeßorientierten Ansätze auf der Metaebene: Bei den einen geht es um Vorgaben für eine strategisch orientierte Beschaffung, Produktion und Vermarktung, bei den anderen um Vorgaben, nach denen diese strategischen Beschaffungs-, Produktions- und Absatzvorgaben erzeugt werden.[2]

---

1) Vgl. F. Malik (Strategie, 1986), S. 179 ff.

2) Vgl. ebenda, S. 180.

Diese essentielle Zweiteilung des Objektbereichs einer Theorie strategischen Handelns ergibt sich zum Teil ungewollt aus den unterschiedlichen Erkenntnisperspektiven der verschiedenen betriebswirtschaftlichen Ansätze,[1] die sich mit dem strategischen Problem von Unternehmungen befassen;[2] zum Teil wird die Trennung aber auch als unumgänglich angesehen und bewußt propagiert. Die Argumentation bezieht sich dabei auf die Frage der wissenschaftlichen Fundierung der Gestaltungsempfehlungen.

Gegen die aktionsorientierten Ansätze strategischen Handelns wird angeführt, daß ihre konkreten Strategieempfehlungen durch ex-post-Analysen des strategischen Verhaltens von Unternehmungen gewonnen werden, d.h. auf aus wissenschaftsmethodischer Sicht empirisch-induktivem Weg.[3] Einer derartigen empirischen Strategieforschung wird die Fähigkeit abgesprochen, generell gültige Gestaltungsempfehlungen zu gewinnen, weil beim strategischen Problem die grundlegende Voraussetzung für die Anwendung der empirischen Forschungsmethode nicht erfüllt ist: Es fehlt die Multiplizität der Fälle in der Vergangenheit und damit die Basis, um über statistische Korrelationsrechnungen zu wissenschaftlichen Gestaltungshypothesen zu gelangen.[4] Die jeweiligen konkreten Unternehmens-Umwelt-Situationen und Strategien werden als

---

1) Ein Überblick der wichtigsten betriebswirtschaftlichen Ansätze findet sich bei G. Wöhe (Theoretische Ansätze, 1985).

2) Verhaltenswissenschaftliche und organisationstheoretische Ansätze betonen die soziale Perspektive bei der Führung von Unternehmungen; vgl. dazu grundlegend W. Kirsch (Führungslehre, 1977), Teil I. Sie tendieren zum Objektbereich Führungsprozesse. Die unternehmens- und markttheoretischen Ansätze stellen die sachökonomischen Aspekte der Unternehmensführung in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung. Sie tendieren zum Objektbereich physische Transformationsprozesse.

3) Vgl. F. Malik (Strategische Planung, 1982), S. 397 f. Das bekannteste Beispiel empirischer Untersuchungen dieser Art ist das sog. PIMS-Projekt; vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4422.

4) Vgl. F. Malik (Strategische Planung, 1982), S. 398.

spezifisch und einmalig angesehen, so daß wissenschaftliche, d.h. allgemeingültige Lösungen auf dieser Problemebene nicht möglich sind.

Wissenschaftlich erklärbar und gestaltbar erscheinen aus dieser Perspektive dagegen die strategieproduzierenden Strukturen und Prozesse des Führungssystems von Unternehmungen, da sie über spezielle Unternehmens-Umwelt-Konstellationen hinaus eher stabil bleiben und auch in verschiedenen Unternehmungen gleichartig sein können.[1)]

Gegen die führungsprozeßorientierten Ansätze strategischen Handelns wird angeführt, daß sie aufgrund der bewußten Ausklammerung der physischen Transformationsprozesse aus dem Objektbereich der Theorie strategischen Handelns lediglich Konzepte eines abstrakten antizipativen Problemlösungsverhaltens darstellen, deren Gestaltungsempfehlungen ein normativ-spekulatives Stadium (noch) nicht überschritten haben.[2)]

Aus dieser Perspektive erscheinen wissenschaftliche Hilfestellungen zur Bewältigung des strategischen Problems nur möglich, wenn strategierelevante Strukturen der Objektebene offengelegt, d.h. die strukturdeterminierenden Elemente (strategische Faktoren) und deren Beziehungen aufgedeckt und erklärt werden.[3)] Es wird zwar eingeräumt, daß dies in umfassender Weise wegen der Vielgestaltigkeit der jeweiligen Unternehmens-Umwelt-Konstellationen nicht möglich ist; es wird aber davon ausgegangen, daß ein für alle Unternehmen gültiger Strukturkern existiert, der einer wissenschaftlichen Betrachtung zugänglich ist.[4)] Durch anwendungsbezogene Umformungen (technologische Transformationen) der gewonnenen Gesetzesaussagen können strategische Entschei-

---

1) F. Malik (Strategie, 1986), S. 180.

2) Vgl. U. Grimm (Strategische Faktoren, 1983), S. 5 f. und S. 233 sowie D. Eybl (Unternehmensstrategien, 1984), S. 9 f.

3) Vgl. U. Grimm (Strategische Faktoren, 1983), S. 6.

4) Vgl. ebenda, S. 25.

dungsmodelle konstruiert werden, die durch ihre Informationsanforderungen und Entscheidungsprozeduren auch die Gestaltung des gesamten strategischen Führungssystems beeinflussen.[1)]

Wie eingangs erwähnt, kann neben der logischen eine sachliche Dimension des Objektbereichsproblems festgestellt werden.

Sie resultiert auf der Objektebene daraus, daß die aktionsorientierten Ansätze strategischen Handelns lange Zeit ausschließlich auf die strategischen Faktoren und Beziehungen im Produkt-Absatzmarkt-Bereich von Unternehmungen ausgerichtet waren und damit die strategische Relevanz anderer operativer Funktionsbereiche zumindest implizit negierten.

Diese Begrenzung wurde vor dem Hintergrund historischer Dringlichkeiten immer stärker kritisiert und mit der Betrachtung anderer betrieblicher Funktionsbereiche letztlich aufgehoben.[2)] Allerdings verlief die Entwicklung der Forschung nicht auf der Basis eines integrierten Gesamtkonzeptes, so daß die funktionsbereichsspezifischen aktionsorientierten Ansätze weitgehend unverbunden nebeneinander stehen.[3)]

---

1) Vgl. dazu bspw. die Vorschläge zur Ausgestaltung des strategischen Führungssystems auf der Basis der Portfolio-Konzeption bei K.H. Dunst (Portfolio-Management, 1983), S. 141 ff.

2) Vgl. zum historischen Hintergrund der strategischen Forschung die Ausführungen in Kapitel 311. Zur strategischen Relevanz einzelner Funktionsbereiche vgl. bspw. W. Skinner (Fertigung, 1980), S. 20 ff., W. Pfeiffer u.a. (Technologie-Portfolio, 1982)), B. Brink (Strategische Beschaffungsplanung, 1983), S. 1093 ff., H.-G. Servatius (Strategisches Technologie-Management, 1986) sowie zur Unternehmungsverwaltung R. Huber (Wertanalyse, 1986).

3) Ausnahmen bilden Ansätze von ALBACH, der mit seinem Gäschäftsfeld-Ressourcen-Portfolio eine Integration von Beschaffung und Absatz anstrebt, und KILGER, der mit den Kostensenkungsmöglichkeiten zusätzlich unternehmensinterne strategische Faktoren berücksichtigt; vgl. dazu H. Albach (Strategische Unternehmensplanung, 1978), S. 709 f. und W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 159 ff.

Auf der Metaebene resultiert die sachliche Dimension des Objektbereichsproblems aus dem Spannungsverhältnis von eher synoptischen und eher inkrementalen führungsprozeß-orientierten Ansätzen. Während synoptische Ansätze durch eine streng entscheidungslogisch-funktionale Ausrichtung der strategischen Führungsprozesse gekennzeichnet sind, legen inkrementale Ansätze das Gewicht auf psychologisch-organisationstheoretische Aspekte.[1)]

Die geschilderte Situation wirft ein bezeichnendes Licht auf den Stand der strategischen Forschung. Mit der umstrittenen Abgrenzung des Objektbereichs und der damit verbundenen Problematik der theoretischen Fundierung von strategischen Handlungsansätzen ergibt sich das Bild eines Forschungsgebietes, das sich in einem frühen Stadium des Erkenntnisprozesses befindet.[2)]

Nach der Charakterisierung des strategischen Problems in Kapitel 31 und da insbesondere nach den Erfahrungen mit der "Evolution" des strategischen Problems, die auf die ständige Erweiterung des Aufgabenfeldes von Unternehmungen zurückzuführen ist, erscheint es nicht gerechtfertigt, den Betrachtungsgegenstand der strategischen Forschung auf einen bzw. einige der genannten Bereiche einzuschränken; er sollte vielmehr alle Teile des Aufgabenfeldes von Unternehmungen umfassen. Mit den beiden wesensverschiedenen logischen Ebenen strategischen Handelns läßt sich lediglich eine grundsätzliche Zweiteilung des Objektbereichs der strategischen Forschung begründen.

---

1) Vgl. zur Kennzeichnung synoptischer und inkrementaler Ansätze strategischen Handelns auf der Führungsprozeßebene G. Schreyögg (Unternehmensstrategien, 1984), S. 133 ff. und S. 221 ff.

2) Vgl. I. Bamberger (Theoretische Grundlagen, 1981), S. 103.

322. Zum Programm der strategischen Forschung

Aus der in Kapitel 321 geschilderten Situation werden in der Literatur zwei grundlegende Forderungen für das Programm der weiteren strategischen Forschung abgeleitet:

1. Die existierenden Ansätze strategischen Handelns sollen integriert werden.[1)]
   Diese Forderung betrifft sowohl die verschiedenen Ansätze einer Ebene, als auch das Verhältnis der aktions- und führungsprozeßorientierten Ansätze insgesamt.[2)]

2. Die theoretische Fundierung strategischer Handlungsempfehlungen soll verbessert werden.[3)]
   Darunter wird vor allem die empirische Überprüfung strategisch relevanter Hypothesen und die Einbeziehung von Erkenntnissen aller betriebswirtschaftlichen Teilgebiete bei der Gewinnung solcher Hypothesen verstanden.

Ob jedoch wissenschaftlicher Fortschritt in die mit diesem Programm indizierte Richtung überhaupt möglich ist, erscheint aus folgenden Gründen zweifelhaft:

1. Die Integrationsfähigkeit der verschiedenen Ansätze strategischen Handelns muß bezweifelt werden.

2. Der strategischen Forschung sind bei der Erkenntnissicherung instrumentale und normative Grenzen gesetzt.

---

1) Vgl. bspw. H.I. Ansoff (Strategic Problem, 1979), S. 57 f.

2) Erste Versuche einer Verknüpfung der aktions- und führungsprozeßorientierten Ansätze finden sich bei ANSOFF. Allerdings fehlt bisher eine geschlossene und systematische Darstellung seines Konzeptes, dessen "Bausteine" über eine Vielzahl von Publikationen verteilt sind; vgl. dazu die kritische Zusammenfassung bei B. Zettelmeyer (Strategisches Management, 1984), S. 40-51, insbes. S. 48 f. Einen integrativen Ansatz vertritt auch C. Scholz (Strategisches Management, 1987); den Integrationsmechanismus bilden vier heuristische Prinzipien. Diesen Grundgedanken heuristischer Handlungsregeln werden wir in Kapitel 333 bei der Formulierung des Konzepts strategischer Grundsätze wieder aufgreifen.

3) Vgl. bspw. I. Bamberger (Theoretische Grundlagen, 1981), S. 97 und 103.

3. Der Stand der strategischen Forschung erlaubt noch gar keine technologischen Aussagen.

4. Der strategischen Forschung sind bei der Erkenntnisgenerierung strukturelle Grenzen gesetzt.

Die mangelnde Integrationsfähigkeit der verschiedenen Ansätze strategischen Handelns resultiert daraus, daß der gesamte Forschungsprozeß der wissenschaftlichen Teildisziplinen, welche die einzelnen Ansätze hervorgebracht haben, durch deren spezifische Sichtweisen, Sprachen, Methoden usw. geprägt wird.[1] Mit der ihr eigenen "Welt-Anschauung" und Forschungstradition kann jede Teildisziplin das strategische Problem nur in einer partiellen Definition erfassen und partielle Problemlösungen anbieten, die aufgrund der Unvereinbarkeit dieser "Welt-Anschauungen" nicht zu einer konsistenten Problemdefinition bzw. Problemlösung zusammengefaßt werden können.[2]

Eine Integration der verschiedenen Ansätze setzt ein Begriffs- und Aussagensystem voraus, in dem die den einzelnen Ansätzen zugrunde liegenden Paradigmen aufgehen können; wie eine derartige Super-Disziplin konzipiert sein soll, ist jedoch nicht abzusehen.

Die instrumentalen und normativen Grenzen der Erkenntnissicherung ergeben sich aus dem Problemfeld der strategischen Forschung:[3] Ihre Aussagen betreffen große Bereiche inner-

1) Man spricht dabei von Paradigmen. Vgl. zur Paradigmadiskussion den Überblick bei W. Kirsch (Handhabung, 1978), S. 109-139.

2) Man spricht dabei von der Inkommensurabilität der Paradigmen. Sie besteht darin, daß Begriffe und Aussagen eines Paradigmas nicht definitorisch auf Begriffe und Aussagen eines anderen zurückgeführt werden können. Vgl. zur Diskussion der Inkommensurabilitätshypothese W. Kirsch (Handhabung, 1978), S. 134-139.

3) Vgl. zur grundlegenden Problematik der Erkenntnissicherung die Ausführungen in Kapitel 2431 sowie die Kennzeichnung des strategischen Problems in Kapitel 31.

halb und außerhalb der Unternehmung und können im Falle ihrer realen Umsetzung mit erheblichen Konsequenzen verbunden sein.

Aufgrund der Charakteristika des Problemfeldes erscheinen Realexperimente als Instrumente zur Erkenntnissicherung nicht anwendbar: Für Laborexperimente ist das Problemfeld zu groß und zu komplex, für Feldexperimente fehlen wegen der mangelnden Isolierbarkeit einzelner Problembereiche vor allem die Möglichkeiten zur Kontrolle der relevanten strategischen Faktoren. Aus diesen erkenntnistheoretischen Gründen ist die strategische Forschung bei der Erkenntnissicherung somit auf das wenig ergiebige Verfahren der Beobachtung angewiesen.[1)]

Unabhängig von diesen erkenntnistheoretischen Erwägungen sind gegen Feldexperimente gewichtige ökonomische und sozio-politische Bedenken zu erheben, geht es doch bei strategischen Problemstellungen um die Existenz von Unternehmen. Die Schwere der Folgen fehlgeschlagener Experimente für die Unternehmung und deren Mitglieder läßt den Einsatz dieses Instrumentariums als unverantwortlich erscheinen.

Der dritte Einwand gegen das eingangs beschriebene Forschungsprogramm resultiert aus der Verkennung der Möglichkeiten, die diesem Programm zugrunde liegen. Der Erkenntnisstand der strategischen Forschung ist noch nicht so ausgereift, als daß es zulässig wäre, technologische Aussagen zu formulieren.

Aus wissenschaftstheoretischer Sicht ist eine als gesichert geltende Theorie als Unterbau der Technologie unverzichtbar;[2)] eine derartige Theorie steht auf dem Gebiet der stra-

1) Vgl. dazu die Beurteilung der Beobachtung in Kapitel 2431.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in den Kapiteln 21, 221 und 23.

tegischen Forschung nicht zur Verfügung.[1] Aufgrund des niedrigen Wissensstandes, der zu dem durch die rapide Entwicklung des strategischen Problems ständig von Obsoleszenz bedroht ist, erscheint die Erfahrungsgewinnung durch Entwicklung und Diskussion theoretischer Bezugsrahmen gegenwärtig als die der Situation der strategischen Forschung angemessene wissenschaftliche Tätigkeit.[2]

In diesem Zusammenhang ergibt sich eine zweite Aufgabe der strategischen Forschung:

Aufgrund des Problemlösungszwanges, unter dem die in der Praxis Handelnden standen und stehen, kann mit der praktischen Problemlösung nicht gewartet werden, bis eine wissenschaftstheoretisch zufriedenstellende theoretische Grundlage geschaffen worden ist; gerade bei der strategischen Problemstellung war und ist der Bedarf der Praxis nach Entscheidungshilfen besonders groß.

Da die Theorie als systematische Vorstufe fehlt, ist dies die hohe Zeit anwendungsbezogener strategischer Technologen, die praxisbezogene Handlungstechniken ohne wissenschaftliche Fundierung entwickeln.[3][4] Der strategischen Forschung erwächst daraus die Aufgabe, derartige Techniken zu rekonstruieren und anhand wissenschaftlicher Kriterien zu überprüfen.[5]

---

1) Vgl. die Kennzeichnung des Standes der strategischen Forschung in Kapitel 321.

2) Vgl. zur Rolle theoretischer Bezugsrahmen bei der Erfahrungsgewinnung die Ausführungen in Kapitel 2432.

3) Es ist bezeichnend, daß der "Markt" strategischer Entscheidungshilfen beherrscht wird von Konzepten großer (vornehmlich amerikanischer) Beratungsgesellschaften, wie z.B. Boston Consulting Group, McKinsey und A.D. Little.

4) Auf die Tatsache, daß derartige Problemsituationen stets auch die hohe Zeit der Scharlatane bedeutet, sei hier nur am Rande hingewiesen.

5) Vgl. zu diesen Kriterien die Ausführungen in den Kapiteln 222 und 232.

Der vierte Einwand gegen die indizierte Forschungsrichtung wiegt am schwersten, da er, falls er zutrifft, die Fähigkeit der strategischen Forschung zum wissenschaftlichen Fortschritt grundsätzlich in Frage stellt: Der strategischen Forschung sind strukturelle Grenzen gesetzt.[1)]

Die in Kapitel 31 beschriebenen Charakteristika des strategischen Problems deuten darauf hin, daß im Objektbereich der strategischen Forschung kaum konstante nomische Strukturen zu erwarten sind; damit entfiele die Möglichkeit zur Feststellung des Wahrheitsgehaltes theoretischer Aussagen und mit ihr die Grundlage für eine strategische Theorie und Technologie im wissenschaftstheoretischen Sinn.

Dies würde bedeuten, daß die Erwartungen bezüglich der Ergebnisse strategischer Forschungsprozesse zu revidieren sind: Das theoretische und technologische Wissenschaftsziel, universelle Aussagen über Zusammenhänge im strategischen Problemfeld zu gewinnen und aus ihnen spezielle praktische Problemlösungen zu deduzieren, wäre unerreichbar und daher auch nicht sinnvoll propagierbar.[2)] Vielmehr könnte es "nur" noch darum gehen, durch die Konstruktion theoretischer Bezugsrahmen und deren Überprüfung und Weiterentwicklung anhand der Realität das Verständnis des strategischen Problems auf wissenschaftlicher Ebene zu verbessern. Als wissenschaftliche Hilfestellungen für die Praxis kämen lediglich Aufklärung, Beratung und Kritik in Frage, indem auf der Basis dieses Verständnisses auf mögliche strategische Faktoren und denkbare Ursache-Wirkungszusammenhänge hingewiesen wird; die Strukturierung realer

---

1) Vgl. zur wissenschaftstheoretischen Bedeutung struktureller Grenzen der Feststellbarkeit faktischer Wahrheit von theoretischen Aussagen die Ausführungen in Kapitel 241.

2) Diese normative Aussage kann mit dem Praktikabilitätsprinzip "begründet" werden, nach dem aus Nicht-Können auf Nicht-Sollen geschlossen wird. Vgl. zu diesem und weiteren Brückenprinzipien die Ausführungen in Kapitel 221.

strategischer Problemsituationen und die Entwicklung von Problemlösungen müßte endgültig den in der Praxis Handelnden überlassen werden.

Da es sich bei der strategischen Forschung um ein relativ junges Gebiet handelt, das über noch keine allzu großen Erfahrungen mit den Phänomenen seines Objektbereiches verfügt, kann nicht abschließend beurteilt werden, wie berechtigt die Annahmen der zuletzt diskutierten Perspektive sind. Damit kann nicht ausgeschlossen werden, daß zu einem späteren Zeitpunkt die Voraussetzungen erfüllt sind, welche die Konstruktion einer strategischen Theorie und Technologie zulassen.

Faßt man die vorangegangene Diskussion zusammen, so zeigt sich, daß die eingangs zitierten programmatischen Forderungen der gegenwärtigen Situation der strategischen Forschung nicht gerecht werden. Vielmehr erscheinen die folgenden Aufgabenstellungen als angemessen:

1. Beurteilung existierender Ansätze strategischen Handelns anhand wissenschaftlicher Kriterien

2. Gewinnung von Erfahrungen über die Phänomene des strategischen Objektbereichs.

Konzipiert man die Erfahrungsgewinnung als Lernprozeß mit iterierenden theoretisch-konzeptionellen und empirischen Phasen, wie er in Kapitel 2432 vorgestellt wurde, und bedenkt man, daß sich strategisches Handeln, wie in Kapitel 321 geschildert, auf zwei wesensverschiedene Ebenen erstreckt, so ergeben sich insgesamt sechs elementare Felder strategischer Forschung, die deren weiteres Programm bestimmen; vgl. dazu auch Abbildung 3.5.

Ebenen strategischen Handelns	Aufgaben der strategischen Forschung		
	Beurteilung existierender Ansätze strategischen Handelns	Erfahrungsgewinnung	
		Konstruktion/Modifikation theoretischer Bezugsrahmen strategischen Handelns	empirische Tests
Ebene der informationellen Transformationsprozesse (Metaebene)			
Ebene der physischen Transformationsprozesse (Objektebene)			

Abb. 3.5: Elementare Felder strategischer Forschung

Zur Spezifizierung des weiteren Programms der vorliegenden Arbeit ist zunächst die Konzeption eines theoretischen Bezugsrahmens strategischen Handelns erforderlich; vgl. dazu Kapitel 33. Unabhängig davon werden jedoch bereits an dieser Stelle empirische Programmteile aufgrund der zeitlichen und finanziellen Restriktionen, unter denen diese Arbeit anzufertigen ist, ausgeschlossen.

33. Konzeption eines theoretischen Bezugsrahmens zur Bewältigung des strategischen Problems

331. Überblick des theoretischen Bezugsrahmens

Wie die Ausführungen in Kapitel 32 gezeigt haben, besteht die wesentliche wissenschaftstheoretische Implikation des strategischen Problems darin, daß sich die strategische Forschung in der gegenwärtigen Situation vor allem mit der Entwicklung und Diskussion theoretischer Bezugsrahmen begnügen muß.

Abbildung 3.6 zeigt die Grundstruktur des theoretischen Bezugsrahmens, der im weiteren Verlauf dieser Arbeit zu spezifizieren ist.

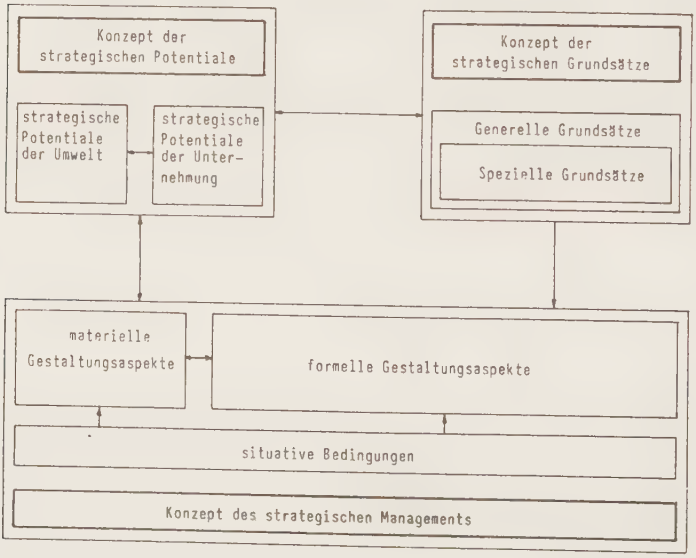


Abb. 3.6: Komponenten des theoretischen Bezugsrahmens

Wie aus Abbildung 3.6 hervorgeht, werden drei Komponenten des theoretischen Bezugsrahmens unterschieden:

1. Das Konzept der strategischen Potentiale beinhaltet einen Ansatz zur Erklärung des Wandels im strategischen Aufgabenfeld als Kern des strategischen Problems; vgl. dazu Kapitel 332.

2. Das Konzept der strategischen Grundsätze beinhaltet eine Reihe von Verhaltensprinzipien, von denen angenommen wird, daß ihre Beachtung die Bewältigung des strategischen Problems erleichtert; vgl. dazu Kapitel 333.

3. Das Konzept des strategischen Managements beinhaltet den Ansatz einer Führungsmethodik zur Bewältigung des strategischen Problems, der auf der Umsetzung des Konzepts der strategischen Potentiale und des Konzepts der strategischen Grundsätze beruht; vgl. dazu Kapitel 334.

332. Das Konzept der strategischen Potentiale

Wie aus den Ausführungen in Kapitel 312 hervorgeht, ist das Interaktionsgefüge zwischen Unternehmung und Umwelt ständigen und z.T. existenzgefährdenden Störungen ausgesetzt. Ziel der Unternehmensleitung muß es sein, solchen bedrohlichen Störungen möglichst vorzubeugen, indem sie deren Entstehung verhindert bzw. deren Wirkungsentfaltung beeinflußt.

Um Störungen vorbeugen zu können, müssen die grundlegenden Mechanismen und Zusammenhänge bekannt sein, von denen sie hervorgerufen werden. Einen Ansatz zur Erklärung dieser Mechanismen und Zusammenhänge stellt das Konzept der strategischen Potentiale dar;[1)] vgl. dazu auch Abbildung 3.7.

Störungen des Interaktionsgefüges zwischen Unternehmung und Umwelt kommen durch nicht abgestimmte bzw. nicht abstimmbare Handlungen der Interaktionspartner zustande, mit denen sie ihre spezifischen Zwecke und Ziele zu erreichen trachten.

Das Konzept der strategischen Potentiale basiert nun darauf, daß Art, Wirkung und Zeitpunkt der Handlungen nicht frei bestimmt werden können, sondern an das Vorhandensein entsprechender Aktionsspielräume gebunden sind. Diese Aktionsspielräume hängen wiederum von den jeweiligen strategischen Potentialen der Interaktionspartner und den Wechselwirkungen ab, die aus der Konstellation dieser Potentiale resultieren.

---

1) Vgl. grundlegend dazu H. Kreikebaum (Potentialanalyse, 1971), S. 257 ff., A. Gälweiler (Unternehmensplanung, 1974), S. 132 f. und passim, ders. (Unternehmenssicherung, 1976), S. 366 ff., R. Reichert (Strategien, 1982), S. 117 ff. sowie H.-G. Servatius (Strategisches Technologie-Management, 1986), S. 37 ff.

Damit ergibt sich folgende, für die Bewältigung des strategischen Problems grundlegende Konsequenz: Sollen Störungen des Interaktionsgefüges, welche die Existenz der Unternehmung bedrohen, im Vorfeld möglichst verhindert bzw. abgeblockt werden, so muß die Unternehmensleitung die Existenz-Fähigkeit der Unternehmung sichern, indem sie eigene strategische Potentiale so aufbaut, erhält und aktiviert, daß die Aktionsspielräume der Umweltsysteme möglichst keine existenzbedrohenden Handlungen zulassen.[1)]

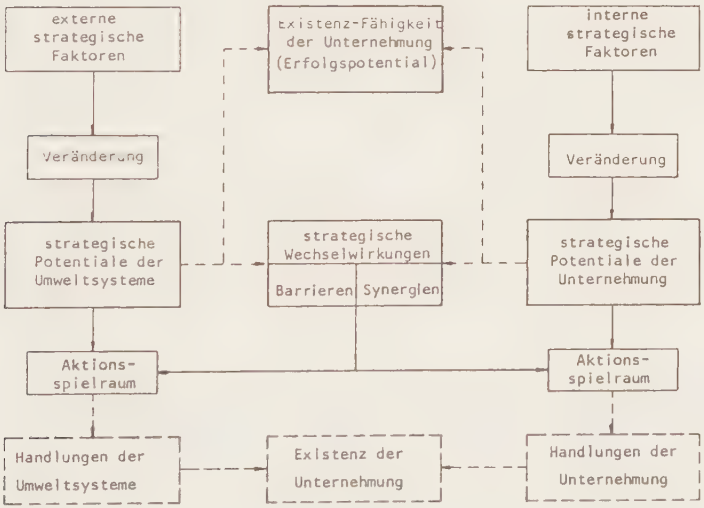


Abb. 3.7: Das Konzept der strategischen Potentiale

Unter einem strategischen Potential einer Unternehmung wollen wir die Gesamtstärke der materiellen und immateriellen Mittel eines Teilbereichs der Unternehmung verstehen,

1) Dazu gehört auch die Einflußnahme auf den Aufbau bzw. die Erhaltung der strategischen Potentiale der Umweltsysteme, soweit dies möglich ist.

die zur Aufrechterhaltung der Unternehmensexistenz eingesetzt werden kann. Ihre sachlich-räumlich-zeitliche Ausprägung wird dabei determiniert durch die spezifische Konstellation strategischer Faktoren.[1)]

Unter strategischen Faktoren wollen wir Einflußgrößen verstehen, von denen dauerhafte, ökonomisch bzw. sozio-politisch schwerwiegende Wirkungen ausgehen, die zu dem schwer reversibel sind.[2)]

Da die Variation strategischer Potentiale aufgrund ihrer Abhängigkeit von strategischen Faktoren relativ lange Zeiträume beansprucht, wird die Existenzfähigkeit einer Unternehmung durch einmal geschaffene Potentiale und Potentialkonstellationen nachhaltig geprägt.

Die Existenzfähigkeit einer Unternehmung ist demnach als umso größer und dauerhafter einzustufen, je besser Unternehmens- und Umfeldpotentiale sachlich und zeitlich aufeinander abgestimmt sind.[3)]

Im übertragenen Sinn bedeutet dies, daß die künftigen Möglichkeiten einer Unternehmung zur Erfüllung ihrer Ziele, kurz: ihr Erfolgspotential, vom Grad der Entsprechung der internen und externen strategischen Potentiale abhängt.[4)]

---

1) Vgl. zu den Grundlagen dieser Definition die Erörterung des Potentialbegriffs bei H.-G. Servatius (Strategisches Technologie-Management, 1986), S. 28 ff. und R. Huber (Wertanalyse, 1986), S. 93.

2) Vgl. zu den Grundlagen dieser Definition die Erörterung der verschiedenen Wirkungskomponenten einer Entscheidung in Kapitel 313, sowie die Begriffsbestimmungen bspw. bei B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 98, K.H. Dunst (Portfolio-Management, 1983), S. 65, U. Grimm (Strategische Faktoren, 1983), S. 25.

3) Vgl. zum Grundgedanken der Entsprechung das Konzept der Misfit-Analyse von H.I. Ansoff (Strategic Management, 1979), S. 196 ff.; vgl. auch P. Roventa (Strategisches Management, 1981), S. 86 ff.

4) Zum Begriff des Erfolgspotentials vgl. A. Gälweiler (Unternehmensplanung, 1974), S. 133, ders. (Determinanten, 1980), S. 171 sowie B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 14.

Die Abbildung 3.8 zeigt eine Grundsystematik der strategischen Potentiale, von denen das Erfolgspotential einer Unternehmung abhängt; den einzelnen Potentialen sind dabei exemplarisch einige sie prägende strategische Faktoren zugeordnet.[1)]

Die strategischen Potentiale einer Unternehmung können gegliedert werden nach Potentialarten und Potentialbereichen.[2)]

Potentialarten im Sinne materieller und immaterieller Ausprägungsformen von Potentialen sind:[3)]

1. Personal
2. Betriebsmittel
3. Information
4. Beschaffungs- bzw. Leistungsprogramme
5. Finanzmittel.

---

1) In Abbildung 3.8 wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit darauf verzichtet, die strategischen Faktoren in die materiellen Kategorien ökonomisch-technologisch bzw. sozio-politisch einzuordnen. Desweiteren werden solche strategische Faktoren nicht aufgeführt, die aus der Interaktion der einzelnen Systeme entstehen. Je nach Art und Anzahl der interagierenden Systeme können marktbezogene (z.B. Unternehmensimage), branchenbezogene (z.B. Wettbewerbsintensität), national wirksame (z.B. Konjunktur) und international wirksame strategische Faktoren (z.B. Wechselkurse) unterschieden werden; vgl. dazu auch die analoge Einteilung der Wirkungsebenen strategischer Barrieren und Synergien in Abbildung 3.9. Zu Übersichten strategischer Faktoren vgl. bspw. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 165 ff. und S. 224 f., B. Lange (Strategische Erfolgsfaktoren, 1982), S. 32., U. Grimm (Strategische Faktoren, 1983), S. 29 ff. und S. 48 ff. und H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmenführung, 1984), S. 102 und S. 105.

2) Vgl. dazu M. Schaper (Produktivität, 1984), S. 201 und H.-G. Servatius (Strategisches Technologie-Management, 1986), S. 37.

3) In der Produktions- und Kostentheorie gehören Personal und Betriebsmittel zu den sog. Potentialfaktoren; das sind Produktionsfaktoren, die durch den Einsatz im Produktionsprozeß nicht (vollständig) verzehrt werden und deshalb längerfristig Leistungen abgeben; vgl. dazu W. Kilger (Produktionsfaktor, 1975), Sp. 3097 ff.; vgl. auch ders. (Faktor Arbeit, 1961), S. 597 ff.

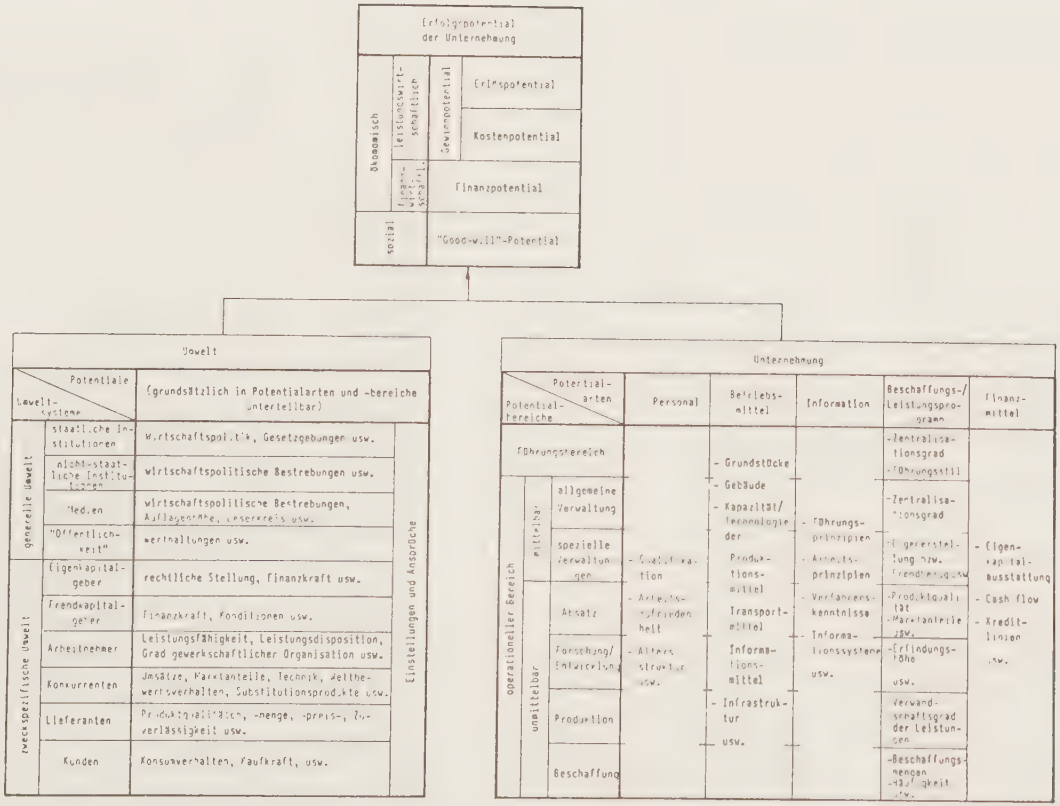


Abb. 3.8: Grundsystematik strategischer Potentiale

Potentialbereiche sind sachlogisch abgegrenzte Subsysteme der Unternehmung; im Fall der Abbildung 3.8 wurde auf die funktionale Gliederung der Systemkomponenten einer Unternehmung aus Kapitel 312 zurückgegriffen.[1)]

Das strategische Gesamtpotential einer Unternehmung ergibt sich aus dem Zusammenwirken aller Teilpotentiale. Auch hier ist davon auszugehen, daß das Gesamtpotential um so größer ist, je höher der Grad der Entsprechung der einzelnen internen strategischen Potentiale ist.

Die strategischen Potentiale der Umwelt können unterteilt werden nach den einzelnen Komponenten der generellen und zweckspezifischen Umwelt.[2)] Die Potentiale der Umweltsubsysteme sind wiederum grundsätzlich zerlegbar nach Potentialarten und -bereichen. Wie ausgeprägt dies geschehen kann, hängt vom Institutionalisierungsgrad des einzelnen Subsystems ab. So lassen sich die strategischen Potentiale von Konkurrenten und Lieferanten ähnlich differenziert auflisten wie die der Unternehmung selbst, während bei Kunden und "Öffentlichkeit" nur relativ globale und vage Angaben möglich sind.

Das Erfolgspotential der Unternehmung ist Ausdruck für das künftig letztlich mögliche und erreichbare Ausmaß der Zielerfüllung.

Eine nähere Charakterisierung des Erfolgspotentials resultiert aus der Unterscheidung von leistungswirtschaftlichen

---

1) Vgl. dazu auch Abbildung 3.3. Eine andere Möglichkeit zur Bildung von Potentialbereichen besteht in der Abgrenzung sog. strategischer Geschäftseinheiten; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 521.

2) Vgl. dazu nochmals Abbildung 3.3 in Kapitel 312.

bzw. finanzwirtschaftlichen und sozialen Zielen als elementaren Zielarten,[1] sowie von Effektivität und Effizienz als (allgemeine) Maßgrößen der Zielerreichung.

Unter Effektivität versteht man dabei allgemein eine Maßgröße für die Kongruenz zwischen den Leistungen einer Unternehmung, die sie an ihre Umwelt abgibt, und den von der Umwelt gestellten Ansprüchen an die Unternehmung; sie erfaßt die Außenwirkungen unternehmerischer Handlungen. Die Effizienz bildet dagegen deren Innenwirkungen ab; sie ist eine Maßgröße für das Verhältnis, in dem der Mitteleinsatz zur erstellten Leistung steht.[2]

Insgesamt ergeben sich somit folgende Komponenten des Erfolgspotentials:[3]

1. Gewinnpotential
   11. Erlöspotential
   12. Kostenpotential
2. Finanzpotential
3. "Good-will"-Potential.

Das Gewinnpotential der Unternehmung ergibt sich als Summe

---

1) Diese grundsätzlichen Zielarten leiten sich ab aus den letztlich als ökonomisch bzw. sozial einzuordnenden Zwecken, die eine Unternehmung zur Aufrechterhaltung ihrer Austauschbeziehungen mit der Umwelt erfüllen muß; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 312. Zu den Zielarten einer Unternehmung vgl. z.B. auch B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 108 ff., E. Heinen (Grundlagen, 1976), S. 59 ff. und F. Malik (Konzept, 1981), S. 246.

2) Vgl. zu den Grundlagen dieser Definition U. Grimm (Strategische Faktoren, 1983), S. 7 ff., W.H. Staehle (Management, 1985), S. 28 und R. Huber (Wertanalyse, 1986), S. 43 f.

3) Aus Vereinfachungsgründen wird lediglich das Gewinnpotential nach Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten unterteilt.

ihres Erlös- und Kostenpotentials.[1)]

Das Erlöspotential stellt die durch die spezifische Konstellation der internen und externen strategischen Erlösfaktoren determinierte Obergrenze der Erlöse in den Perioden des strategischen Planungszeitraums dar; es prägt somit die künftige ökonomisch-leistungswirtschaftliche Effektivität der Unternehmung.

Analog ist unter dem Kostenpotential die durch die spezifische Konstellation der internen und externen strategischen Kostenfaktoren bestimmte Untergrenze der Kosten zu verstehen; vom Kostenpotential hängt die künftige ökonomisch-leistungswirtschaftliche Effizienz der Unternehmung ab.

Das Finanzpotential ist entscheidend dafür, wie effektiv und effizient eine Unternehmung künftig das Liquiditätsziel erfüllt.[2)] Die ökonomisch-finanzwirtschaftliche Effektivität in den Perioden des strategischen Planungszeitraumes hängt davon ab, daß das Finanzpotential als Obergrenze der aufbringbaren Zahlungsmittel die Obergrenze der

---

1) Vgl. zu dieser Definition K. Welters, U. Winand (Unternehmensführung, 1980), S. 589 und U. Winand, K. Welters (Unternehmensführung, 1982), S. 9 ff. Wir wollen vereinfachend davon ausgehen, daß der Erlös den Betriebsertrag als betriebswirtschaftlich richtige Positivkomponente des Gewinns adäquat wiederspiegelt, d.h., Lagerbestandveränderungen und neutrale Geschäftsvorfälle werden als vernachlässigbar angesehen; vgl. dazu im einzelnen W. Kilger (Kostenrechnung, 1980), S. 29 f.

2) Die strategische Relevanz des Liquiditätsziels ist augenfällig, da Zahlungsunfähigkeit den Unternehmenskonkurs und damit das Ende der Unternehmensexistenz bedeutet. Vgl. zur differenzierten Betrachtung des Liquiditätsziels und -begriffs R.-B. Schmidt (Wirtschaftslehre, 1977), S. 122 f. sowie G. Wöhe (Betriebswirtschaftslehre, 1986), S. 667 ff.

Zahlungsverpflichtungen nicht unterschreitet.[1] Die ökonomisch-finanzwirtschaftliche Effizienz künftiger Perioden wird bestimmt durch die aus der Struktur des Finanzpotentials resultierenden Finanzierungskosten.

Die soziale Komponente des Erfolgspotentials der Unternehmung, die wir als "Good-will"-Potential bezeichnen wollen, soll ausdrücken, in welchem Maße soziale Ziele in Zukunft erfüllbar sind; sie ist aufgrund ihres qualitativen Charakters nur schwer erfaßbar. Die künftige soziale Effektivität hängt davon ab, inwieweit das "Good-will"-Potential als Obergrenze der sozialen Leistungsfähigkeit der Unternehmung den individuellen und sozialen Bedürfnissen und Anforderungen der unternehmensrelevanten Interessengruppen gerecht wird. Die künftige soziale Effizienz wird bestimmt durch die aus der Struktur des "Good-will"-Potentials resultierenden "Sozial"-Kosten.

Wie eingangs erwähnt, sind es neben den strategischen Potentialen deren Wechselwirkungen, welche die existenzrelevanten Aktionsspielräume der Unternehmung und der Subsysteme ihrer Umwelt determinieren.

Zur näheren Kennzeichnung dieser Wechselwirkungen muß die Modellvorstellung von strategischen Potentialen modifiziert werden: Die Gesamtstärke materieller und immaterieller Mittel stellt quasi den Betrag der Kraft dar, der bei voller Aktivierung des Potentials erreicht werden kann; damit ist jedoch noch nichts über deren Wirkung gesagt. Die Wirkung resultiert letztlich aus Aktivierungsniveau und Richtung der

---

1) Umgekehrt bedeutet dies, daß die mit der Gestaltung der sonstigen materiellen und immateriellen Potentiale verbundenen künftigen Zahlungsverpflichtungen auf das Finanzpotential abgestimmt werden müssen, insofern hat das Finanzpotential neben Ziel- auch gleichzeitig Bedingungscharakter.

Kraft eines strategischen Potentials und deren Relation zu den analogen Parameterausprägungen anderer strategischer Potentiale.

Die grundsätzlichen Wechselwirkungen strategischer Potentiale ergeben sich aus der Relation der Kraftrichtungen:

1. Es entstehen strategische Barrieren, wenn die Kraftrichtungen gegensinnig sind.

2. Es entstehen strategische Synergien, wenn die Kraftrichtungen gleichsinnig sind.[1)]

Das Aktivierungsniveau der Potentiale bestimmt die Höhe der Barrieren bzw. Synergien; darüber hinaus entscheidet die Relation des Aktivierungsniveaus im Falle gegensinniger Kraftrichtungen darüber, welches von zwei Potentialen das dominierende und damit aus Sicht des anderen als strategische Barriere aufzufassen ist.

In Abbildung 3.9 sind exemplarisch einige unternehmensrelevante strategische Barrieren und Synergien dargestellt, wobei idealtypisch folgende Aggregationsniveaus unterschieden werden, auf denen sie wirksam werden können:[2)]

1. Unternehmensebene
2. Beschaffungs- und Absatzmarktebene
3. Branchenebene

---

1) Zur Veranschaulichung der Gegen- bzw. Gleichsinnigkeit von Kraftrichtungen kann auf das Kräfteparallelogramm der Physik oder Mathematik zurückgegriffen werden. Danach könnte man Kräfte als gegensinnig bzw. gleichsinnig bezeichnen, wenn die Kraftrichtungen einen Winkel größer bzw. kleiner als 90° bilden.

2) In der Literatur beziehen sich Hinweise auf strategische Barrieren vor allem auf die Markt- und Branchenebene, wo sie als Markteintritts- bzw. -austrittsbarrieren firmieren; vgl. dazu M.E. Porter (Competitive Strategy, 1980), S. 7 ff. und S. 259 ff. sowie in starker Anlehnung daran H.H. Hinterhuber (Wettbewerbsstrategien, 1982), S. 59 ff. und S. 71 f. Hinweise auf strategische Synergien auf nationaler und internationaler Ebene gibt H.-G. Servatius (Strategisches Technologie-Management, 1986), S. 46 ff. mit seinem Konzept strategischer Koalitionen.

4. Nationale Ebene

5. Internationale Ebene.

Wirkungsart / Aggregationsebene	strategische Barrieren	strategische Synergien
Unternehmensebene	- Qualifikationsniveau der Mitarbeiter - Technologieniveau der Betriebsmittel usw.	- Baukastenfertigung - integrierte Informationssysteme - Image usw.
Beschaffungs-/ Absatzmarktebene	- akquisitorisches Potential - Standort usw.	- kooperative Erschließung neuer Rohstoffquellen mit Lieferanten - kooperativer Einkauf mit Konkurrenten usw.
Branchenebene	- Technologisches Know-how - Mindestdifferenzierung des Sortiments usw.	- gemeinsame Interessenpolitik (Lobbyismus) - Branchenwerbung usw.
Nationale Ebene	- arbeits-, gewerbe- und handelsrechtliche Bestimmungen - Umweltschutzauflagen usw.	- kooperative Erforschung und Entwicklung neuer Technologien mit staatlicher Beteiligung usw.
Internationale Ebene	- Handelsbeschränkungen - Kulturkreis usw.	- Handelsforschung mit staatlicher Beteiligung - Technologietransfer usw.

Abb. 3.9: Beispiele strategischer Barrieren und Synergien

Mit den strategischen Potentialen, den sie determinierenden strategischen Faktoren und den strategischen Wechselwirkungen sind die Komponenten des Konzepts strategischer Potentiale und damit wesentliche Grundlagen der inhaltlichen Gestaltung des strategischen Managements beschrieben.

333. Das Konzept der strategischen Grundsätze

Nach den Ausführungen in Kapitel 332 kann als Ziel strategischen Handelns die Erschließung, Erhaltung und Aktivierung strategischer Unternehmenspotentiale zur Sicherung der Existenz-Fähigkeit der Unternehmung aufgefaßt werden. Die damit aufgeworfene Frage nach dem "Wie" ist allerdings (zumindest gegenwärtig) nicht allgemeingültig beantwortbar; vgl. dazu die Diskussion der wissenschaftstheoretischen Implikationen des strategischen Problems in Kapitel 32.

Einen Ansatz zur Überwindung der Diskrepanz zwischen Handlungserfordernis einerseits und Handlungsindeterminiertheit andererseits stellt das Konzept der strategischen Grundsätze dar.

Unter strategischen Grundsätzen wollen wir Verhaltensprinzipien verstehen, deren Beachtung geeignet erscheint, effektives und effizientes strategisches Handeln im Sinne der eingangs beschriebenen Zielsetzung zu generieren.[1)]

Formal handelt es sich bei strategischen Grundsätzen um auf Erfahrung und Plausibilitätsüberlegungen beruhenden heuristischen Regeln, d.h., sie wirken im konkreten Einzelfall richtungsweisend, ohne jedoch eine Erfolgsgarantie zu beinhalten.[2)] Ihre zielfördernde Wirkung beruht auf der ihnen innewohnenden "heuristischen Kraft", welche die Wahrscheinlichkeit, daß eine zieladäquate Lösung gefunden wird, erhöht und den dafür erforderlichen Zeitaufwand reduziert.[3)]

---

1) Vgl. auch F. Malik (Strategie, 1986), S. 425 ff.

2) Vgl. zum Begriff der Heuristik u.a. H. Streim (Heuristische Lösungsverfahren, 1975), S. 143 ff.; W. Kirsch (Entscheidungsprozesse I, 1977), S. 94, H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 190 ff.

3) Vgl. zum Begriff der "heuristischen Kraft" W. Kirsch (Entscheidungsprozesse II, 1977), S. 156 f.

Der Grundgedanke des Konzeptes der strategischen Grundsätze besteht darin, daß strategisches Handeln dann erfolgreich ist, wenn es allen relevanten Verhaltensprinzipien entsprechend "ausgeregelt" ist; die strategischen Grundsätze bilden somit die Bestandteile eines "Regelknotens";[1] vgl. dazu auch Abbildung 3.10.

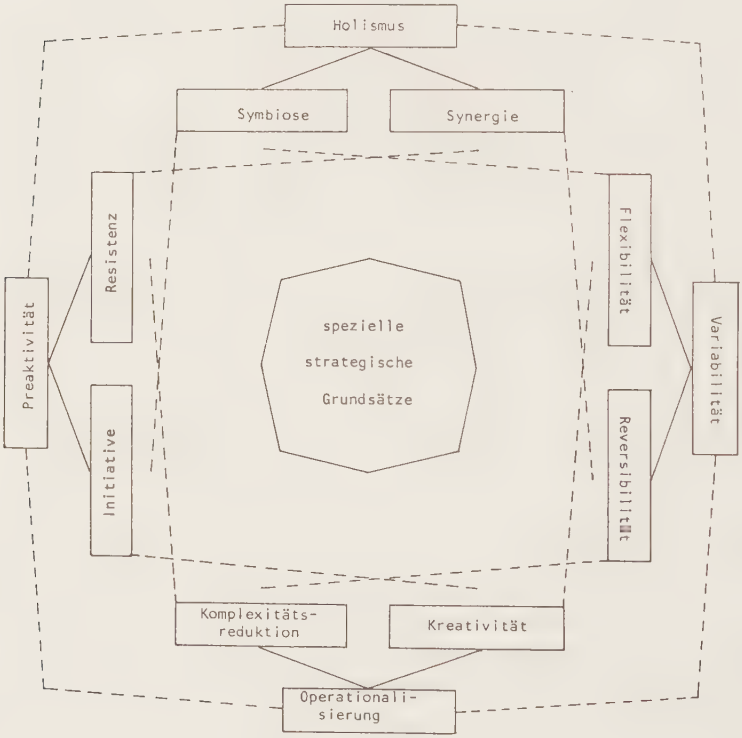


Abb. 3.10: Das Konzept der strategischen Grundsätze

1) Vgl. sinngemäß F. Vester (Neuland, 1984), S. 86.

Dieser Regelknoten kann gemäß der grundsätzlichen Unterscheidung genereller und spezieller strategischer Grundsätze in eine Komponente mit genereller bzw. spezieller Regelung unterteilt werden.[1)]

Generelle strategische Grundsätze sind weitgehend unabhängig von einem bestimmten strategischen Problembereich, d.h., sie knüpfen an der allgemeinen strategischen Problematik und deren Merkmalen an. Spezielle strategische Grundsätze beziehen sich dagegen auf einzelne strategische Problembereiche, wie sie bspw. mit Hilfe der Abbildung 3.8 in Kapitel 332 abgegrenzt werden können.

Die beiden Arten strategischer Grundsätze korrespondieren tendenziell mit den zwei essentiellen Arten strategischen Handelns, d.h., die generellen Verhaltensprinzipien regeln das Handeln auf der Ebene der informationellen Transformationsprozesse, während die speziellen Verhaltensprinzipien das Handeln auf der Ebene der physischen Transformationsprozesse steuern, dies allerdings im Rahmen der Implikationen der generellen Prinzipien.[2)]

Im folgenden wird die generelle Komponente des strategischen Regelknotens näher charakterisiert, da sie die Grundlage bildet für die formelle Ausgestaltung des strategischen Managements.[3)]

---

1) Vgl. die dazu analoge Einteilung heuristischer Prinzipien bei W. Kirsch (Entscheidungsprozesse I, 1977), S. 94 f. und H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 204 und S. 208 f.

2) Vgl. zur Unterscheidung der Arten strategischen Handelns die Ausführungen in Kapitel 321.

3) Eine umfassende Spezifizierung der speziellen strategischen Grundsätze ist aufgrund der Vielzahl potentieller einzelner Problembereiche im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich. Zu einer exemplarischen Verdeutlichung zum Problembereich "Kostenpotential" vgl. die Ausführungen in Kapitel 4422.

Um eine möglichst große heuristische Kraft der generellen Regelung zu erzielen, muß ein Mindestgrad an Vollständigkeit und Überschaubarkeit der generellen strategischen Grundsätze gewährleistet sein.[1] Dazu erscheint es zweckmäßig, bei der Systematisierung der Verhaltensrichtlinien von den folgenden, wichtigsten Merkmalen der strategischen Aufgabenstellung und des damit verbundenen strategischen Problems von Unternehmungen auszugehen:[2]

1. Bedeutung der strategischen Aufgabe und Umfang des strategischen Aufgabenfeldes
2. Dynamikgefälle zwischen Umwelt und Unternehmung
3. Komplexitätsgefälle zwischen Umwelt und Unternehmung
4. Offenheit strategischer Entscheidungsfelder und Indeterminiertheit strategischer Entscheidungsprozesse.

---

1) In der Literatur zur strategischen Problematik finden sich zumeist nur Einzelhinweise auf als wichtig erachtete Verhaltensprinzipien; vgl. bspw. A. Gälweiler (Unternehmensplanung, 1974), S. 134 f., H.I. Ansoff (Discontinuity, 1976), S. 132 ff., B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 50 ff., 79 ff., 279 f. und passim, Arbeitskreis (Strategische Planung, 1977), S. 4, E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 18, ders. (Entwicklungstendenzen, 1981), S. 146 f., G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 38 f. und S. 72 ff., H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 23 ff., B. Zettelmeyer (Strategisches Management, 1984), S. 73 f., H. Meffert (Flexibilität, 1985), S. 121 ff.; erste Systematisierungen finden sich bei C. Scholz (Konzeption, 1982), S. 980 ff., ders. (Strategisches Rezessionsmanagement, 1984), S. 17 f. ders. (Strategisches Management, 1987), S. 32 ff.; vgl. auch F. Malik (Strategie, 1986), S. 429 f. und S. 467. Weitere (Einzel-)Hinweise auf mögliche relevante Verhaltensrichtlinien ergeben sich aus der entscheidungs- und systemtheoretischen Literatur; vgl. bspw. G. Gäfgen (Entscheidung, 1974), S. 199 ff. und S. 469 ff., H. Streim (Heuristische Lösungsverfahren, 1975), S. 148 f., H. Kubicek, N. Thom (Umsystem, 1976), Sp. 4002 ff., H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 200 ff., C. Imboden et. al. (Klassifikation, 1978), S. 308 ff., R. Konietzka (Sequentielles Entscheiden, 1981), S. 99 ff., G.J.B. Probst (Kybernetische Gesetzeshypothesen, 1981), S. 166 ff., F. Vester (Neuland, 1984), S. 81 ff.

2) Vgl. zur strategischen Aufgabe und zum strategischen Aufgabenfeld vor allem die Ausführungen in den Kapiteln 311 und 332.

Aus der Bedeutung der strategischen Aufgabe und der Umfang des strategischen Aufgabenfeldes resultiert die Notwendigkeit zum Denken in Ganzheiten; d.h. zum einen, die einzelnen Bereiche einer Unternehmung sind als Teile des Unternehmensganzen aufzufassen, und zum anderen, die Unternehmung selbst ist als Teil eines übergeordneten Ganzen zu begreifen, das sie zusammen mit den Komponenten ihrer Umwelt bildet. Diese Notwendigkeit kommt im Grundsatz des Holismus zum Ausdruck.[1)]

Entsprechend der Holismusmaxime ist strategisches Handeln auf die Erhaltung und Förderung solcher Ganzheiten als Grundlagen der Unternehmensexistenz auszurichten.

Holistisches Verhalten kann spezifiziert werden mit Hilfe der Grundsätze der Symbiose und der Synergie.[2)]

Der Grundsatz der Symbiose verlangt, daß das externe strategische Handeln einer Unternehmung neben dem eigenen stets auch den Nutzen der relevanten Umweltkomponenten vor Augen hat; nur wenn sie aus den Interaktionen nicht ständig einseitige Vorteile zieht, wird die Unternehmung auf Dauer massive Gegenkräfte vermeiden können.[3)] Für das interne strategische Handeln gelten die Ausführungen analog; auch hier

---

1) Vgl. dazu C. Scholz (Konzeption, 1982), S. 981, sowie ders. (Management, 1987), S. 34 f. Vgl. auch K.O. Mautre (Strategische Analyse, 1983), S. 14 ff.

2) Vgl. zu diesen Grundsätzen bspw. F. Vester (Neuland, 1984), S. 82 und 84; zum Symbiose-Grundsatz vgl. auch sinngemäß E. Zahn (Entwicklungstendenzen, 1981), S. 146.

3) Vgl. dazu auch das Konzept der Koevolution von Unternehmung und Umwelt, dargestellt bspw. bei K.O. Mautre (Strategische Analyse, 1983), S. 14 ff. und H.-G. Servatius (Strategisches Technologie-Management, 1986), S. 44 ff.

muß es auf die Gestaltung der Beziehungen zwischen einzelnen Teilbereichen der Unternehmung zum gegenseitigen Vorteil gerichtet sein.

Nach dem Grundsatz der Synergie sollen die Kräfte strategischer Potentiale so ausgenutzt werden, daß entweder bei gleichem Aktivierungsniveau der einzelnen Potentiale eine insgesamt höhere Wirkung oder eine bestimmte Wirkung bei jeweils niedrigerem Aktivierungsniveau erreicht wird.

Aus systemtheoretischer Sicht sollen durch strategisches Handeln Störungen des existenziellen Interaktionsgefüges zwischen Umwelt und Unternehmung vermieden bzw. in ihren Wirkungen begrenzt werden. Ansatzpunkte dazu bilden die beiden in Kapitel 312 herausgestellten allgemeinen Störungsursachen, nämlich das Gefälle in Dynamik bzw. Komplexität zwischen Umwelt und Unternehmung.

Generell muß strategisches Verhalten darauf abgestellt sein, die Unterschiede in der Dynamik einerseits und Komplexität andererseits möglichst zu neutralisieren.

In bezug auf das Dynamikgefälle kann dies geschehen, indem die Entwicklung der Potentiale und Kräfte in der Umwelt und der Unternehmung möglichst frühzeitig antizipiert und vorbeugende Maßnahmen ergriffen werden; dies ist der Kerngedanke des Grundsatzes der Preaktivität.[1)]

Preaktives Verhalten kann seiner Art nach offensiv oder defensiv sein; dies wird erfaßt mit Hilfe der Grundsätze der

---

1) Vgl. dazu auch E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 18, ders. (Entwicklungstendenzen, 1981), S. 147 sowie C. Scholz (Konzeption, 1982), S. 980 und ders. (Strategisches Management, 1987), S. 38 ff.

Initiative und der Resistenz.[1)]

Der Grundsatz der Initiative besagt, daß nach Möglichkeit versucht werden soll, die internen und externen Entwicklungsverläufe selbst zu bestimmen bzw. mitzubestimmen, um so nicht in existenzgefährdende Zugzwänge zu geraten oder gar handlungsunfähig zu werden.

Die Möglichkeiten zu einem externen initiativen Verhalten eröffnen sich dadurch, daß die einzelnen Umweltkomponenten ebenso wie die Unternehmung offene Systeme und deshalb beeinflußbar sind, und daß sie ebenso wie die Unternehmung nur auf eine relativ kleine Zahl möglicher Entwicklungen vorbereitet sein können.[2)] Aufgrund dieser relativen Verhaltens-Indeterminiertheit anderer Systeme und deren Interaktionsverbund mit der Unternehmung kann ihnen durch initiatives Handeln ein unternehmensgenehmes Verhalten "aufgeprägt" werden.[3)]

Realistischer Weise muß davon ausgegangen werden, daß durch initiatives strategisches Handeln das Dynamikgefälle zwischen Unternehmung und Umwelt nur in Teilbereichen und temporär egalisiert oder gar umgekehrt werden kann, d.h., eine Unternehmung kann ihre Umwelt nur in begrenztem Maße beeinflussen, geschweige denn (auf Dauer) beherrschen.

Aus diesem Grund muß Preaktivität neben der offensiven auch eine defensive Komponente aufweisen.

---

1) Vgl. zu diesen Grundsätzen neben der in der vorangegangenen Fußnote zitierten Literatur u.a. auch G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 73 ff. und F. Malik (Strategie, 1986), S. 435 und S. 442.

2) Die Möglichkeiten eines internen initiativen Verhaltens sind augenfällig.

3) Vgl. dazu sinngemäß die Ausführungen zur Strukturaufprägung und Alternativenkontrolle bei F. Malik (Strategie, 1986), S. 292 f. und S. 437 f.

Nach dem Grundsatz der Resistenz sollen die vorbeugenden Maßnahmen so gewählt werden, daß sie mehreren künftigen Potential- und Kräftekonstellationen innerhalb und außerhalb der Unternehmung gerecht werden können. Defensives preaktives Handeln trägt also dadurch zum Aufbau und zur Erhaltung strategischer Unternehmenspotentiale bei, daß es aufgrund seiner "Robustheit" Umwelt- bzw. Unternehmensdynamik quasi absorbiert, ohne daß entsprechende Anpassungen erforderlich wären.[1)]

Eine Neutralisierung des Komplexitätsgefälles zwischen Unternehmung und Umwelt setzt voraus, daß sich die Unternehmung rechtzeitig auf Bedingungskonstellationen einstellen kann, die bisher als nicht relevant angesehen wurden oder nicht absehbar waren; deshalb soll strategisches Handeln dem Grundsatz der Variabilität genügen.[2)]

Variabilität weist eine statische und eine dynamische Komponente auf; in bezug auf das strategische Verhalten ergeben sich daraus die Grundsätze der Flexibilität und der Reversibilität.

Strategisches Handeln nach dem Grundsatz der Flexibilität zielt darauf ab, bei der unvermeidlichen Festlegung der Strukturen von einzelnen Unternehmensteilbereichen die Möglichkeit zur späteren Anpassung an verschiedene situative

---

1) Vgl. zum Konzept der robusten Schritte P. Roventa (Strategisches Management, 1981), S. 318 ff. und K.D. Mauthe (Strategische Analyse, 1983), S. 12 f. sowie die dort jeweils verarbeitete Literatur. Vgl. zur Resistenz auch H. Meffert (Flexibilität, 1985), S. 124; er spricht dabei von Built-in-Flexibilität.

2) Vgl. dazu sinngemäß H.I. Ansoff (Discontinuity, 1976), S. 136 ff., E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 18, ders. (Entwicklungstendenzen, 1981), S. 147, G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 35 ff., H. Meffert (Flexibilität, 1985), S. 121 f. Hinter diesem Grundsatz steht das aus der Systemtheorie stammende "Gesetz der erforderlichen Varietät", wonach ein System auf Dauer nur existieren kann, wenn seine Varietät mindestend so groß ist wie die Varietät der Störungen, die auf es einwirken; vgl. dazu u.a. W.R. Ashby (Kybernetik, 1974), S. 293 ff. und G.J.B. Probst (Kybernetische Gesetzeshypothesen, 1981), S. 161 ff.

Bedingungen zu schaffen bzw. zu erhalten, indem auf quantitative und qualitative Veränderbarkeit der Strukturparameter geachtet wird.[1)]

Flexibilität bezeichnet also die Eigenschaft gegebener Strukturen von Unternehmensteilbereichen, anpassungsfähig zu sein. Da die Grenzen der Anpassungsfähigkeit mit der einmal gewählten Struktur festliegen, kann man Flexibilität auch als Elastizität auffassen; sie kann aus technischen und wirtschaftlichen Gründen nicht beliebig erhöht werden.

Eine Steigerung der Anpassungsfähigkeit ergibt sich aus strategischem Handeln nach dem Grundsatz der Reversibilität. Danach ist das Handeln darauf ausgerichtet, bei der unvermeidlichen Festlegung von Unternehmensstrukturen die Möglichkeit zur quantitativen und qualitativen Veränderung der Strukturen selbst offenzuhalten.

Reversibilitätsorientiertes Handeln bedeutet also, bei jeder Gestaltungsmaßnahme zu berücksichtigen, ob und unter welchen Bedingungen sie wieder rückgängig gemacht werden kann und welche Ausgangssituation für das spätere Handeln daraus resultiert.[2)]

Aus entscheidungstheoretischer Sicht besteht das strategische Problem von Unternehmungen in der Offenheit strategischer Entscheidungsfelder und in der Indeterminiertheit strategischer Entscheidungsprozesse.[3)] Strategisches Handeln muß

---

1) Dieser Flexibilitätsbegriff entspricht dem Begriff der Varietät (Flexibilität i.e.S.) bei G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 39. Vgl. zur umfassenden Diskussion von Definition und Ausprägungen der Flexibilität ders., S. 38 ff.

2) Vgl. auch F. Malik (Strategie, 1986), S. 434.

3) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 313.

also auf die Handhabbarmachung von Problemen mit unbegrenztem und unbekanntem Suchraum für Lösungsalternativen gerichtet sein;[1] dies kommt im Grundsatz der Operationalisierung zum Ausdruck.

Operationalisierendes Verhalten kann spezifiziert werden mit Hilfe des Grundsatzes der Komplexitätsreduktion und der Kreativität.[2]

Der Grundsatz der Komplexitätsreduktion verlangt, daß die bei der strategischen Problematik potentiell relevante, quantitativ nicht mehr verarbeitbare Menge von Informationen über Zielgrößen und -wirkungen, Lösungsalternativen sowie interne und externe Bedingungskonstellationen auf ein überschaubares Maß verringert wird.

Die (ihrerseits wiederum heuristischen) Vorgehensweisen zur Realisierung einer Komplexitätsreduktion können zu den folgenden zwei (Unter-) Prinzipien zusammengefaßt werden:

1. Prinzip der Dekomposition
2. Prinzip der Kondensation.

Nach dem Prinzip der Dekomposition ist die umfassende strategische Problemstellung nach sachlichen und zeitlichen Gesichtspunkten in einzelne Teil- bzw. Subprobleme zu zerlegen, deren sequentielle Lösung zur Bewältigung des Gesamtproblems beitragen soll.[3]

---

1) Vgl. zur Klassifizierung von Problemen nach der Bestimmtheit des Suchraumes H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 196 ff.

2) Vgl. dazu E. Frese (Entscheidungsstrategien, 1971), S. 289 ff., G. Gäfgen (Entscheidung, 1974), S. 199 ff., H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 159 ff. und S. 201 ff., E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 18 und S. 192 ff., R. Konietzka (Sequentielles Entscheiden, 1981), S. 99 ff., H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 25 f., F. Malik (Strategie, 1986), S. 320 ff., C. Scholz (Strategisches Management, 1987), S. 35 ff.

3) Zur Diskussion der entscheidungstheoretischen Implikationen einer Problemzerlegung vgl. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 162 f.

Grundgedanke der Zerlegung von Problemen mit unbestimmtem Suchraum ist, durch die Abgrenzung von Teilproblemen zu solchen Segmenten des Suchraums zu gelangen, in denen Lösungsalternativen durch die Ausnutzung von spezifischen Erfahrungen gefunden werden können.

Die sachliche Dekomposition des strategischen Problemfeldes kann sowohl an der Entscheidungsfeldkomponente selbst als auch an der Zielkomponente ansetzen;[1] vgl. dazu auch die Grundsystematik strategischer Potentiale in Abbildung 3.8 in Kapitel 332.

Nach dem Prinzip der Kondensation wird eine Komplexitätsreduktion durch die gezielte Vereinfachung der einzelnen Komponenten einer strategischen Entscheidungssituation erreicht.[2]

Zur Kondensation der Zielkomponente können die Zahl der betrachteten Zielgrößen durch eine Vorauswahl beschränkt und die Anforderungen an das Zielerreichungsniveau gesenkt werden; hinsichtlich der Entscheidungsfeldkomponente bestehen die Möglichkeiten einer Vorauswahl von Lösungsalternativen und einem bewußten vorzeitigen Abbruch der Informationssammlung über weitere Alternativen bzw. die internen und externen Bedingungskonstellationen; zur Kondensation der Entscheidungswirkung wird nur eine begrenzte Zahl von Wirkungskonsequenzen der einzelnen Lösungsalternativen betrachtet; der Entscheidungsprozeß kann durch die

---

1) Die Problemzerlegung anhand der Dekomposition der Zielkomponente entspricht der "Verselbständigung von Zweck-Mittel-Komponenten" bei E. Frese (Entscheidungsstrategien, 1971), S. 293 ff.

2) Wesentliche Entscheidungskomponenten sind die Entscheidungswirkung, das Entscheidungsproblem mit den Subkomponenten Ziele und Entscheidungsfeld und der Entscheidungsprozeß; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 313.

Verwendung bereits bekannter Lösungsstrukturen vereinfacht werden.[1)]

Strategisches Handeln nach dem Grundsatz der Komplexitätsreduktion beinhaltet die Tendenz, auf altbewährte Lösungen zurückzugreifen und die Suche nach Lösungsalternativen auf die unmittelbare Nachbarschaft des Problems bzw. bisheriger Lösungen zu beschränken.[2)] Da jedoch aufgrund des weitgehend innovativen Charakters strategischer Entscheidungssituationen oft keine entsprechenden Erfahrungen vorhanden sind, muß sich strategisches Handeln auch am Grundsatz der Kreativität orientieren.

Die operationalisierende Wirkung kreativitätsorientierten strategischen Verhaltens besteht in der zumindest teilweisen Strukturierung des unbestimmten Suchraumes und der Generierung neuartiger Lösungsalternativen.

Zusammenfassend kann das Konzept strategischer Grundsätze charakterisiert werden als eine in der Intention ganzheitliche Ordnung von heuristischen Leitmaximen zur Generierung und Regulierung strategischen Handelns im Sinne der Sicherung der Existenzfähigkeit von Unternehmungen; je nach Ebene des strategischen Handelns ist dabei zwischen generellen und speziellen Prinzipien zu unterscheiden.

---

1) Zwischen den einzelnen Kondensationsmöglichkeiten bestehen interdependente Beziehungen; so beeinflußt bspw. die Vorauswahl der Zielgrößen die Begrenzung der Zahl der Wirkungskonsequenzen und umgekehrt; ähnliches gilt auch für das Verhältnis von Anspruchsniveaubegrenzung und Abbruch der Informationssammlung sowie von Alternativenvorauswahl bzw. begrenzter Informationssammlung und Lösungsprozeßstrukturierung.

2) Vgl. dazu auch die Ausführungen zur "Begrenzung und Stabilisierung des relevanten Entscheidungsfeldes" bei E. Frese (Entscheidungsstrategien, 1971), S. 289 ff.

Mit den generellen strategischen Grundsätzen wurden wesentliche Grundlagen für die formelle Gestaltung des strategischen Managements beschrieben; diese ergibt sich aus der möglichst simultanen Umsetzung dieser allgemeinen Richtlinien.[1)]

1) Dabei ist zu beachten, daß das regulative Wechselspiel der generellen strategischen Grundsätze nicht nur unmittelbar, sondern auch mittelbar handlungslenkend wirkt, indem aus dem Zusammenwirken einzelner originärer Prinzipien weitere Regeln abgeleitet werden können. So führen bspw. Holismus und Dekomposition bzw. Initiative zum Grundsatz der Integration bzw. Akzeptanzsicherung; vgl. dazu u.a. E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 221 ff., R. Huber (Wertanalyse, 1986), S. 211 ff. und F. Malik (Strategie, 1986), S. 435 ff.

334. Das Konzept des strategischen Managements

Mit dem strategischen Management soll ein Führungsinstrument konzipiert werden, das formell dem Konzept der generellen strategischen Grundsätze und materiell dem Konzept der strategischen Potentiale sowie der speziellen strategischen Grundsätze entspricht.

Da detaillierte Ausarbeitungen zum strategischen Managementkonzept Gegenstand des II. Teils dieser Arbeit sind, beschränken wir uns an dieser Stelle auf eine umrißartige Darstellung des Ansatzes und terminologische bzw. systematisierende Grundlegungen.

Im einzelnen beziehen sich die nachfolgenden Ausführungen auf folgende Themenkomplexe:

1. Definition des Managementbegriffs
2. Einordnung des Managements in das System der Unternehmensführung
3. Hierarchisierung des Managementsystems
4. Skizzierung des strategischen Managements
5. Systematisierung der Gestaltungsaspekte des strategischen Projektmanagements.

(1) Die Vorschläge zur Definition des Managementbegriffs in der Literatur lassen keine einheitliche Sprachregelung erkennen:[1] Das Spektrum der Managementbegriffe reicht bezüglich des Begriffsumfanges von der Gleichsetzung mit der

1) Vgl. dazu die umfassenden Bestandsaufnahmen zum Managementbegriff bei W.H. Staehle (Management, 1985), S. 40 ff. und die dort verarbeitete Literatur.

Unternehmensführung bis hin zur Einordnung als eine Führungsfunktion unter vielen;[1] der Begriffsinhalt weist außer der funktionellen oder aufgabengebundenen Dimension auch eine personelle, aufbaustrukturelle und instrumentelle Dimension auf.[2]

Angesichts dieser Heterogenität ist nicht zu erwarten, daß eine Begriffsexplikation auf der Basis der in der Literatur vorzufindenden Definitionen zu einem zufriedenstellenden Ergebnis führt: nachfolgend soll deshalb eine eigene Auffassung des Managementsbegriffs vorgestellt werden.[3]

Ansatzpunkte der Begriffsbildung ist dabei das klassische Verständnis der Unternehmensführung.[4] Danach vollzieht sich die zielgerichtete Gestaltung und Steuerung einer Unternehmung in einer determinierten Abfolge sachbezogener Führungsfunktionen:[5]

---

1) Vgl. zur ersten Auffassung bspw. W.H. Staehle (Management, 1985), S.48 f., M.K. Welge (Unternehmensführung, 1985), S. 5, G. Wöhe (Betriebswirtschaftslehre, 1986), S. 87; zur zweiten Auffassung vgl. bspw. Y.N. Chang, F. Campo-Flores (Business, 1980), S. 9, die strategisches Management mit der Realisierung strategischer Maßnahmen gleichsetzen.

2) Zu diesem Ergebnis kommt B. Bessai (Analyse, 1974), S. 353 ff. bei seiner Analyse des Managementbegriffs in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur, vgl. dazu auch seine abschließende Management-Definition S. 359.

3) Die Überlegungen basieren auf Ausführungen von G. Schreyögg, H. Steinmann (Strategische Kontrolle, 1985), S. 394 ff. zum Verhältnis einzelner Führungsfunktionen im Licht der strategischen Problematik.

4) Zum hier verwendeten Führungsbegriff vgl. J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 32.

5) Vgl. dazu bspw. E. Gutenberg (Betriebswirtschaftslehre I, 1979), S. 148 und G. Wöhe (Betriebswirtschaftslehre, 1986), S. 88; zu detaillierteren Funktionseinteilungen vgl. bspw. D. Hahn (PuK, 1985), S. 23 ff. und W.H. Staehle (Management, 1985), S. 52. Von der sachbezogenen ist die personenbezogene Führungsfunktion zu unterscheiden; vgl. bspw. W.H. Staehle (Management, 1985), S. 51, der dabei vom "dualen Charakter" der Unternehmensführung spricht.

Zur Erreichung der Unternehmensziele bedarf es zunächst der Planung, die durch die gedankliche Vorwegnahme und Abwägung von künftigen betrieblichen Handlungen eine Ordnung entwirft, aus der hervorgeht, wie sich die betrieblichen Transformationsprozesse vollziehen sollen.[1] Die Realisierung der Planung erfolgt nach der Implementierung der Pläne, d.h. ihrer verbindlichen Inkraftsetzung, im Rahmen der Organisation, die als ein System von sachlichen Zuständigkeits- und Kompetenzregelungen, zeitlichen Ablaufregelungen und Mittelausstattungen verstanden wird.[2] Schließlich ist es Aufgabe der Kontrolle zu überprüfen, ob und inwieweit Planung und Realisierung übereinstimmen, um dadurch Informationen für Korrekturen und Neuplanungen zu erhalten.[3]

Als kennzeichnend für diese Auffassung der Unternehmensführung ist die dominierende Stellung der Planung anzusehen. Alle betrieblichen Handlungen werden allein durch sie bestimmt, die restlichen Führungsfunktionen haben nachgeordneten, vollziehenden Charakter.[4] Implizit steht dahinter die Annahme, daß alle Probleme der Gestaltung und Steuerung einer Unternehmung letztlich Probleme der Planung sind und von dieser auch bewältigt werden können.[5]

Von einer derartigen Omnipotenz der Planung kann sinnvollerweise nur ausgegangen werden, wenn die folgenden

---

1) Zur eingehenden Diskussion des Planungsbegriffs vgl. E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 35 ff. und J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 38 ff.

2) Vgl. zu diesem Organisationsbegriff und seiner Abgrenzung gegenüber anderen Begriffsauffassungen E. Gutenberg (Betriebswirtschaftslehre I, 1979), S. 235 ff.

3) Vgl. zu diesem Kontrollverständnis E. Gutenberg (Betriebswirtschaftslehre I, 1979), S. 148.

4) Vgl. dazu auch E. Kosiol (Problematik, 1967), S. 80, der in der Planung den Kernprozeß wirtschaftlicher Disposition sieht.

5) Vgl. G. Schreyögg, H. Steinmann (Strategische Kontrolle, 1985), S. 394.

zwei Voraussetzungen erfüllt sind:[1)]

1. Umwelt und Handlungen der Unternehmung sind vollständig beschreibbar; d.h., alle Komponenten von Unternehmung und Umwelt sowie alle Beziehungen (Wirkungszusammenhänge) zwischen den Komponenten sind bekannt.

2. Die künftige Entwicklung von internen und externen Komponenten ist vollständig prognostizierbar.

Diese Prämissen sind jedoch als unrealistisch anzusehen:

1. Aufgrund des Selektionszwangs in den Beziehungen zur Umwelt ist die Planung der Unternehmung immer mit der Ausblendung potentiell relevanter Problembereiche und -dimensionen verbunden.[2)]

2. Wegen der grundsätzlichen Problematik der Prognoseindeterminiertheit sind Vorhersagen künftiger Entwicklungen mit der erforderlichen Qualität nicht möglich.[3)]

Planung ist letztlich unvermeidlich mit Vereinfachung und Ungewißheit verbunden und damit weit entfernt vom klassischen Ideal einer integrierten Unternehmensgesamtplanung mit vollständig abgestimmten Teilplänen als alleiniger Grundlage für das künftige betriebliche Handeln.[4)]

Im Rahmen der Unternehmensführung ist nichtnur darüber zu wachen, ob und inwieweit die Umsetzung der Planungsinhalte in die Realität gelingt, sondern es ist auch darauf zu achten, daß aus Sachverhalten, die nicht Gegenstand der

---

1) Vgl. G. Schreyögg, H. Steinmann (Strategische Kontrolle, 1985), S. 394.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 312.

3) Vgl. dazu die Ausführungen in den Kapiteln 241 und 242.

4) Zum Konzept der integrierten Unternehmensplanung vgl. stellvertretend H. Koch (Integrierte Unternehmensplanung, 1982), S. 9 ff.

Planung waren bzw. nur ungenau abgebildet wurden, keine nachteiligen Folgen für die Unternehmung resultieren. Diese kompensatorische Aufgabe fällt zwangsläufig in den Bereich anderer Führungsfunktionen, so daß sich die Annahme vom Primat der Planung in der Unternehmensführung nicht aufrechterhalten läßt.[1)]

Die kompensatorische Leistung der Kontrolle besteht dabei in der prospektiven Überwachung der von der Planung ausgeblendeten Bereiche und gesetzten Prämissen sowie des Planrealisierungsprozesses;[2)] die organisatorische Kompensationsleistung besteht im Aufbau flexibler Organisationsstrukturen, durch die auf Umweltereignisse ohne große Verzögerung reagiert werden kann.[3)]

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß das Verhältnis der Führungsfunktionen Planung, Organisation und Kontrolle entgegen dem klassischen Verständnis nicht apriori determiniert ist; alle drei Teilfunktionen weisen eine eigenständige Steuerungskapazität auf, die es in sinnvoll kombinierter Weise zu nutzen gilt.

Einen Ansatzpunkt zu einer partiellen Integration auf der Ebene der Führungsfunktionen bilden die sachlogischen Interdependenzen zwischen Planung und Kontrolle.

Schon bei klassischer Auffassung, wonach die Kontrolle eine von der Planung weitgehend abhängige Funktion darstellt, ist eine gewisse Komplementarität nicht von der Hand zu

---

1) Zum Begriff der Kompensation vgl. G. Schreyögg, H. Steinmann (Strategische Kontrolle, 1985), S. 396.

2) Vgl. zu den unterschiedlichen Kontrolltypen J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 44 f., B. Zettelmeyer (Strategisches Management, 1984), S. 77 ff. und S. 156 ff. sowie G. Schreyögg, H. Steinmann (Strategische Kontrolle, 1985), S. 401 ff.

3) Vgl. G. Schreyögg, H. Steinmann (Strategische Kontrolle, 1985), S. 397. Vgl. dazu auch das Konzept kybernetischer Organisationsstrukturen von F. Malik (Strategie, 1986), S. 75 ff.

weisen: Planung kann ihre Ordnungsfunktion nur über die Kontrolle in effizienter Weise erfüllen, während die Kontrolle zur wirksamen Wahrnehmung ihrer Überwachungsfunktion der Planung bedarf.[1] Dieses Abhängigkeitsverhältnis wird noch verstärkt durch die oben geschilderte Ausweitung des Überwachungsbereichs der Kontrolle, die damit quasi zur Vorbedingung der Planung wird.

Aufgrund dieser Zusammenhänge erscheint es gerechtfertigt, Planung und Kontrolle zu einer Führungsfunktion zusammenzufassen.[2] Wir wollen diese (vorläufig abstrakte) Integration verbal dokumentieren, indem wir die so entstandene Führungsfunktion als Management bezeichnen.

Da es zweckmäßig erscheint, die Implementierung von Managementmaßnahmen als Schnittstelle zur maßnahmenrealisierenden Organisation unter die integrierte Planung und Kontrolle zu subsummieren, kann Management abschließend wie folgt definiert werden: Management ist eine spezifische sachbezogene Funktion der Unternehmensführung; es umfaßt als integrale Bestandteile die Ordnungs-, Überwachungs- und Ingangsetzungsfunktion.

(2) Der Einordnung des Managements in das System der Unternehmensführung liegt statt der bisherigen funktionellen eine institutionelle Betrachtungsperspektive zugrunde.

Das System der Unternehmensführung kann als Materialisierung der abstrakten Führungsfunktionen verstanden werden.

---

1) Vgl. J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 44. Es wird davon ausgegangen, daß Kontrollen auf Basis nicht geplanter Standards, wie z.B. Vergangenheitswerte oder ad-hoc-Maßstäbe, weniger ergiebig sind.

2) Tendenzen zur Zusammenfassung von Planung und Kontrolle finden sich in jüngster Zeit verstärkt auch in der Literatur; vgl. bspw. A. Töpfer (Planung- und Kontrollsysteme, 1976), S. 80 ff., H. Siegwart, I. Menzl (Kontrolle, 1978), S. 85 ff., H.-C. Pfohl (Planung und Kontrolle, 1981), S. 20 ff., B. Zettelmeyer (Strategisches Management, 1984), S. 119 f. und W.H. Staehle (Management, 1985), S. 340.

Es umfaßt die Komponenten, welche die mit den einzelnen Funktionen verbundenen Aufgaben wahrnehmen.

Im einzelnen können folgende Komponenten des Führungssystems unterschieden werden (vgl. auch Abbildung 3.11):[1)]

1. Managementsystem
2. Organisation
3. Führungskräfte.

Das Managementsystem ist hierarchisch gegliedert in die Subsysteme normatives, strategisches und operatives Management. Dieser Aufbau ist erforderlich, um die verschiedenartigen Ausführungsprozesse in einer Unternehmung steuern zu können.[2)]

Die Organisation stellt zunächst die strukturelle Grundlage der Transformationsprozesse einer Unternehmung dar; die physischen Transformationsprozesse werden bestimmt durch den Aufbau und die Verknüpfung der operationellen Einheiten, die informationellen Transformationsprozesse werden determiniert durch die Strukturierung des Managementsystems. Darüber hinaus bildet sie mit ihren Zuständigkeits- und Kompetenzregelungen den Rahmen für die Gliederung des Führungskaders der Unternehmung.

Die Führungskräfte sind als dritte Komponente des Führungssystems erforderlich, weil auch zweckmäßig konzipierte und stringent aufgebaute Managementsysteme und Organisationen letztlich unwirksam bleiben, wenn sie nicht durch entsprechend

---

1) Vgl. dazu bswp. F. Malik (Konzept, 1981), S. 246 ff. und H. Ulrich (Management, 1984), S. 328 ff.

2) Auf die Hintergründe der Hierarchisierung des Managementsystems und die einzelnen Komponenten wird weiter unten näher eingegangen.

handelnde Personen umgesetzt bzw. genutzt werden.

Wie in den vorangegangenen Ausführungen bereits angedeutet, bestehen zwischen den drei Komponenten des Führungssystems interdependente Beziehungen: Zum einen benötigen Managementsystem und Führungskräfteeinsatz einen organisatorischen Rahmen, zum anderen sind es die Führungskräfte, die Management- und Organisationskonzepte zum Tragen bringen. Zu ergänzen ist, daß es zu den Aufgaben des Managementsystems gehört, die Organisationsstruktur zu entwerfen und zu implementieren sowie das Führungskräftepotential zu gestalten.

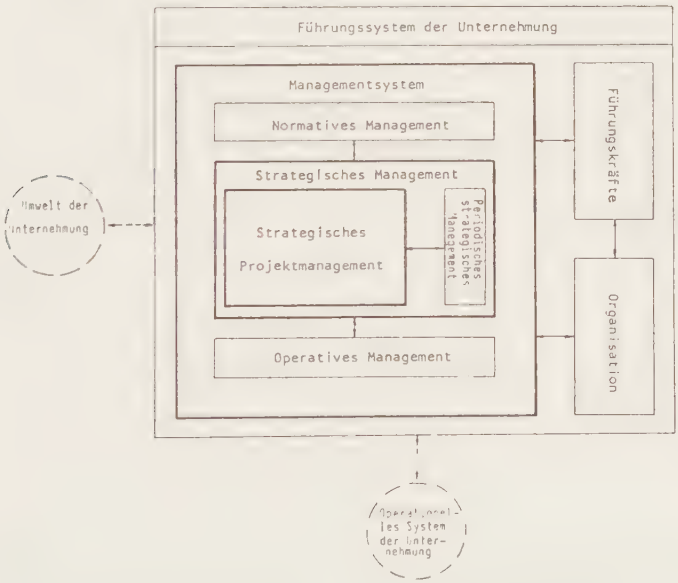


Abb. 3.11: Das strategische Management im System der Unternehmensführung

(3) Die Hierarchisierung des Managementsystems dient der Umsetzung einer der grundlegenden Einsichten der Systemtheorie: Ein System muß zur Bewältigung der Umweltkomplexität selbst ein bestimmtes Maß an Innenkomplexität entwickeln, indem es Subsysteme bildet, die mit partieller Handlungsautonomie im Rahmen der Vorgaben übergeordneter Subsysteme ausgestattet sind.[1)]

Die Ausdifferenzierung von Subsystemen mit Zuständigkeit für jeweils spezifische Problembereiche, in der Umwelt, im Interaktionsgefüge und dem System selbst erhöht durch die mit ihr einhergehende Herausbildung problembereichsadäquater Fähigkeiten die Wahrscheinlichkeit, daß die existenznotwendigen Gleichgewichtslagen zwischen Umwelt und System bewahrt bzw. hergestellt werden können.

Die partielle Unabhängigkeit der Subsysteme bedingt, daß sich Störungen des Interaktionsgefüges nicht notwendigerweise auf das Gesamtsystem auswirken, sondern durch Anpassungsmaßnahmen innerhalb des Subsystems aufgefangen werden können.[2)]

Die Über- bzw. Unterordnung der Systemkomponenten, die eigentliche Hierarchisierung, bewirkt eine stufenweise fortschreitende Komplexitätsreduktion, indem die Handlungsspielräume nachfolgender Subsysteme mehr und mehr durch die auf Gleichgewichtserhaltung bzw. -schaffung in ihrem speziellen Problembereich ausgerichteten Aktivitäten

---

1) Vgl. dazu bspw. W. Krieg (Unternehmensgestaltung, 1971), S. 22 f., B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 49 ff., E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 209 ff.

2) Systeme mit dieser Eigenschaft bezeichnet man als multistabil; ultrastabil sind solche Systeme, die sich jeweils nur als Gesamtheit anpassen können. Vgl. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 31.

vorgelagerter Subsysteme strukturiert werden.[1)]

Zur Übertragung dieser Überlegungen auf das Managementsystem ist zunächst zu klären, nach welchen Kriterien die Hierarchisierung in diesem konkreten Anwendungsfall systemtheoretischer Aussagen vollzogen werden soll. Als mögliche Kriterien bieten sich an:[1)]

1. Art der Anpassungsobjekte des jeweiligen Subsystems
2. Konkretisierungsgrad der Aktivitäten des jeweiligen Subsystems.

Die Art der Anpassungsobjekte stellt das wichtigste Hierarchisierungsmerkmal dar, weil mit der Objektart gleichzeitig der Anpassungsumfang bestimmt wird; dabei gilt, daß die Bedeutung eines Subsystems und damit seine Stellung in der Hierarchie mit dem durch seine Handlungen ausgelösten Anpassungsumfang steigt. Der Konkretisierungsgrad der Aktivitäten bezieht sich auf deren Entfernung von den physischen Transformationsprozessen im operationellen System.

Nach diesen Überlegungen kann das Managementsystem in folgende Teilsysteme zerlegt werden:[2)]

1. Normatives Management
2. Strategisches Management
3. Operatives Management.

---

1) Vgl. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 53 ff. und G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 39 ff. Das in der Literatur häufig verwendete Kriterium der Kalenderzeit zur Abgrenzung einzelner Planungs- bzw. Kontrollstufen ist nicht originär und wird hier nicht weiter beachtet; vgl. zur Kritik dieses Kriteriums A. Gälweiler (Determinanten, 1980), S. 166 f.

2) Vgl. H. Ulrich (Management, 1984), S. 329, dessen inhaltliche Kennzeichnung der einzelnen Systeme wir allerdings nur bedingt übernehmen; vgl. auch Abbildung 3.11. Zu analogen oder ähnlichen Stufenkonzeptionen der Planung vgl. die Synopse bei D. Hahn (PuK, 1985), S. 80.

Das normative Management erstreckt sich auf die folgenden beiden Arten von Anpassungsobjekten:[1]

1. unternehmenspolitische Ziele
2. allgemeine Verhaltensrichtlinien.

Unternehmenspolitische Ziele sind Ziele, deren Befolgung und Mindesterfüllung als Voraussetzung einer dauerhaften Sicherung der Unternehmensexistenz angesehen wird. Da die Unternehmensexistenz davon abhängt, daß ihre Leistungen von der Umwelt akzeptiert werden, müssen sich diese allgemeinen Ziele außer an den Belangen der Unternehmung auch an den Ansprüchen der unternehmensrelevanten Interessengruppen orientieren.[2] Beispiele solcher allgemeinen Ziele sind das ökonomische Betätigungsfeld (allgemeines Produkt- und Dienstleistungsprogramm), Wachstum, Gewinn, Liquidität, Beschäftigung oder Umweltschutz.

Da die unternehmenspolitischen Ziele i.A. nur einen geringen Konkretisierungsgrad aufweisen, können aus ihnen kaum operationelle Handlungen abgeleitet werden;[3] vielmehr müssen

---

1) Vgl. auch E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 215. Den in diesem Zusammenhang in der Literatur oft gebrauchten Begriff der Unternehmenspolitik betrachten wir als Synonym des normativen Managements. Allerdings sehen wir in der Entwicklung von Maßnahmen zur Realisierung der grundsätzlichen Ziele entgegen der verbreiteten Auffassung keine unternehmenspolitischen Objekte; der Entwurf dieser Maßnahmen ist Gegenstand der untergeordneten Managementsysteme. Vgl. zur Unternehmenspolitik bspw. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 47 f., E. Heinen (Politikbegriff, 1981), S. 45 f. und E. Rühli (Unternehmenspolitik, 1984), S. 23 ff.

2) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 312.

3) In zeitlicher Hinsicht zeigt sich dies darin, daß die allgemeinen Ziele (wie im übrigen auch die allgemeinen Verhaltensrichtlinien) nicht befristet werden, sondern für eine unbestimmte Dauer ("bis auf weiteres") gelten.

sie auf den einzelnen nachfolgenden Stufen des Managementsystems weiter spezifiziert und präzisiert werden. Als Hilfsmittel zur Handlungsleitung bei diesem Konkretisierungsprozeß dienen allgemeine Verhaltensrichtlinien, die festlegen, auf welche Art und Weise die allgemeinen Unternehmensziele erreicht werden sollen.[1] Die wichtigsten Arten allgemeiner Verhaltensrichtlinien sind Handlungsnormen einerseits, sie betreffen bspw. die Einstellung zu Umweltveränderungen (adaptiv bzw. innovativ), das Konkurrenzverhalten (offensiv bzw. defensiv) oder den Führungsstil (autoritär bzw. demokratisch) und Prioritätsregeln bezüglich des Verhältnisses einzelner unternehmenspolitischer Ziele andererseits.[2]

Das normative Management steht an der Spitze der Hierarchie der Managementsysteme, da von den Normsetzungen der genannten Art die gesamte Unternehmung betroffen ist;[3] Änderungen bei den allgemeinen Zielen und Verhaltensrichtlinien ziehen Anpassungen in allen Bereichen einer Unternehmung nach sich.

Das strategische Management bezieht sich auf folgende Arten von Anpassungsobjekten:

1. strategische Ziele
2. strategische Maßnahmen (Strategien).

---

1) Man spricht dabei auch von Policies; vgl. bspw. E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 215 und G. Schreyögg (Unternehmensstrategie, 1984), S. 84.

2) Vgl. dazu u.a. E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 215, E. Heinen (Entscheidungslehre, 1983), S. 13 und W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 111 f.

3) Es ist unbestritten, daß auch im Rahmen der anderen Managementsubsysteme im Zuge der Spezifizierung und Präzisierung der allgemeinen Ziele Normsetzungen vorgenommen werden; sie sind insofern auch normativ. Sie unterscheiden sich jedoch dadurch vom normativen Management, daß ihre Hauptaufgaben auf andere Arten von Anpassungsobjekten als Ziele und Verhaltensrichtlinien gerichtet sind.

Strategische Ziele betreffen die Erschließung, Erhaltung und Aktivierung von strategischen Potentialen der Unternehmung und (sofern beeinflußbar) ihrer Umwelt; sie stellen eine erste Spezifizierung und Präzisierung der unternehmenspolitischen Ziele dar. Beispiele für derartige Ziele sind Marktanteile, Produktqualitäten, Qualifikationsniveau des Unternehmenspersonals oder patentfähige Erfindungen.[1)]

Strategische Maßnahmen (Strategien) sind langfristig angelegte Aktionsbündel zur Realisierung der strategischen Ziele.[2)] Beispiele dafür sind Produkteinführungsstrategien, Marktanteilsstrategien, Produktqualitätsstrategien, Aus- und Weiterbildungsstrategien oder Forschungs- und Entwicklungsstrategien.

Das strategische Management erstreckt sich i.A. auf bestimmte strategische Unternehmenspotentiale, so daß Änderungen in den Zielen oder Maßnahmen stets nur einzelne Teile der Unternehmung betreffen; der Anpassungsumfang ist also geringer als beim normativen Management.

Das operative Management ist das Managementteilsystem, das die operationellen Aktivitäten einer Unternehmung durch konkrete Handlungsanweisungen (Anordnungen) unmittelbar lenkt. Als wesentliche Anpassungsobjekte des operativen Managements können unterschieden werden:

---

1) Zur Planung strategischer Ziele vgl. im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 43.

2) Der Diskussion um den Begriff der Strategie soll an dieser Stelle nicht vorgegriffen werden; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 441.

1. langfristig operative Maßnahmen
2. kurzfristig operative Maßnahmen.[1)]

Langfristig operative Maßnahmen erstrecken sich auf die Umsetzung der Vorgaben des strategischen Managements. Es handelt sich dabei um strategiekonkretisierende Einzelprojekte, wie z.B. Markteinführung eines neuen Produktes, Kapazitätserweiterungen, Aufbau eines betrieblichen Aus- und Weiterbildungssystems oder Weiterentwicklung eines Produktes.[2)]

Kurzfristig operative Maßnahmen dienen der Abwicklung des laufenden Unternehmensgeschäfts. Es handelt sich dabei um die vielfältigen Aktivitäten zur Beschaffung und Bereitstellung von Produktionsfaktoren, zur Herstellung und zum Absatz der betrieblichen Produkte und Dienstleistungen sowie zur kaufmännischen und technischen Verwaltung.

Das operative Management weist von den drei Managementsubsystemen die geringsten Anpassungsspielräume auf; Änderungen in den operativen Maßnahmen betreffen i.d.R. nur einzelne operationelle Prozesse in den Unternehmensteilbereichen. Seine spezifische Kompetenz besteht darin, daß es die Realisierung der Strategien und die laufenden Geschäftsaktivitäten an bereits eingetretene oder unmittelbar bevorstehende Störungen anpaßt, die in den vorgelagerten Managementsystemen nicht berücksichtigt werden konnten.

Mit der Bildung partiell autonomer Managementsubsysteme tritt gleichzeitig das Problem der Abstimmung der einzelnen

---

1) Bei den speziellen operativen Zielen, wie z.B. dem Einzahlungsüberschuß (langfristig) und dem Periodengewinn (kurzfristig), sehen wir aufgrund der Festlegungen des normativen und strategischen Managements nur noch graduelle Anpassungsspielräume, so daß sie in ihrer Bedeutung als Anpassungsobjekte hinter die operativen Maßnahmen zurücktreten.

2) Vgl. zu einer umfassenden Liste langfristig operativer Maßnahmen W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 177.

Managementebenen auf. Die Bewältigung des Koordinationsproblems erfolgt am zweckmäßigsten auf der Basis des Revolvingprinzips, das wie folgt gekennzeichnet ist.:[1)]

1. deduktive Entwicklung der Aktivitäten der Managementstufen
2. Schachtelung der Managementstufen
3. regelmäßige Überprüfung, Änderung und Fortschreibung der Aktivitäten der Managementstufen
4. Beachtung der Rekursionsbeziehungen zwischen den Managementstufen.

Die deduktive Entwicklung der Aktivitäten der einzelnen Managementstufen ist implizit bereits im dargestellten Hierarchisierungskonzept enthalten. Es besagt nämlich, daß die Handlungen untergeordneter Subsysteme im Gegensatz zur induktiven Vorgehensweise auf der Basis der Vorgaben übergeordneter Teilsysteme abgeleitet werden; genau dies soll mit dem erläuterten stufenweisen Fortschreiten vom Globalen zum Spezifischen erreicht werden.

Eng mit der deduktiven Entwicklungsfolge ist die Schachtelung der Managementstufen verbunden. Sie bedeutet, daß die untergeordneten Managementstufen in sachlicher und zeitlicher Hinsicht im Gegensatz zur Staffelung oder Reihung vollständig durch die übergeordneten Teilsysteme eingehüllt werden.

Die regelmäßige Überprüfung, Änderung und Fortschreibung der Aktivitäten der einzelnen Managementstufen dient dazu, die jeweiligen Vorhaben an aktuelle Erfordernisse anzupassen und die kontinuierliche Wahrnehmung der Managementfunktion als Grundlage des operationellen Handelns in der Unternehmung sicherzustellen.

---

1) Vgl. dazu E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 219 ff., J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 171 ff. und W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 117 f.

Die Beachtung der Rekursionsbeziehungen zwischen den Managementstufen soll gewährleisten, daß in die Aktivitäten übergeordneter Teilsysteme die Handlungsergebnisse und Anpassungserfordernisse untergeordneter Systeme eingehen.[1)]

(4) Nach den terminologischen und systematisierenden Grundlegungen kann nun eine Skizzierung des strategischen Managements erfolgen; vgl. dazu nochmals Abbildung 3.11.

Wie bereits erwähnt, betrachten wir es als Aufgabe des strategischen Managements, der Unternehmung strategische Potentiale mit Hilfe adäquater Maßnahmen zu erschließen und zu erhalten sowie im Sinne der Unternehmensexistenz zu aktivieren.

Strategische Potentiale sind nun nicht einfach gegeben und auch nicht mit einem einmaligen Akt zu schaffen bzw. zu sichern. Sie müssen vielmehr in einer ganzen Reihe von Informations- und Realisierungsaktivitäten immer wieder neu bestimmt und aufgebaut werden.

Aufgrund der Charakteristika der strategischen Problematik sind diese Prozesse nicht routinisierbar,[2)] sondern jeweils an den Besonderheiten des Einzelfalls auszurichten. Damit hat das strategische Management in erster Linie den Charak-

---

1) So bildet bspw. die durch das operative Management geschaffene betriebliche Realität den Ausgangspunkt für die Ziel- und Strategieplanung des strategischen Managements; oder die Überwachungs- und Strategieplanungsaktivitäten im Rahmen des strategischen Managements könnten zeigen, daß die unternehmenspolitischen Ziele nicht realisierbar sind bzw. nicht den Realisierungsmöglichkeiten entsprechen, so daß entsprechende Anpassungen auf der Ebene des normativen Managements vorzunehmen sind.

2) Vgl. dazu die Charakterisierung des strategischen Problems in Kapitel 31.

ter eines Projektmanagements.[1)]

Da die hinter strategischen Projekten stehenden Entscheidungsprobleme i.A. unabhängig von bestimmten Planungs- und Kontrollkalendern aufzutreten pflegen, erfolgt das strategische Projektmanagement problembezogen bei Bedarf, d.h., es ist aperiodisch.

Die Koordination der einzelnen strategischen Projekte ist Aufgabe des periodischen strategischen Managements; dort wird nach eventuell erforderlichen Zwischenentscheidungen über die Projektweiterführung endgültig über die Durchführung einzelner Strategien entschieden, indem Vergleiche mit anderen Projekten hinsichtlich Zielwirkungen bzw. Kompatibilität einerseits und hinsichtlich der erforderlichen und verfügbaren Ressourcen andererseits angestellt werden.

Insgesamt weist das strategische Management mit seiner aperiodischen und periodischen Komponente zwei artverschiedene Bestandteile auf, von denen allerdings das Projektmanagement wegen seiner originären Problemlösungsaufgabe als wesentlich gewichtiger einzustufen ist.[2)] Im weiteren Verlauf der Arbeit wollen wir unsere Betrachtungen daher auf

---

1) Vgl. dazu ähnlich im engeren Kontext einer strategischen Planung G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 281 und J. Link (Organisation, 1985), S. 49. Vgl. zum Projektbegriff als komplexe, einmalige, zeitlich begrenzte, zielorientierte Aktionsfolge D. Hahn (PuK, 1985), S. 78.

2) Eine ähnliche Zweiteilung des strategischen Managements kann im Konzept ANSOFFs ausgemacht werden. Sein "strategic issue management" entspricht dem strategischen Projektmanagement. Dem "periodic strategic management" wird die Aufgabe zugewiesen, zu jeweils bestimmten Zeitpunkten strategisch wichtige Sachverhalte zu bearbeiten; ANSOFF ordnet ihm damit, anders als wir, eine ebenfalls originäre Funktion zu. Vgl. dazu H.I. Ansoff (Discontinuity, 1976), S. 131 ff., ders. (Strategic Issue Management, 1980), S. 131 ff. und S. 141 f. sowie ders. (Implanting, 1984), S. 20 f.

das strategische Projektmanagement konzentrieren.[1)]

(5) Zur Konzeptionalisierung des strategischen Projektmanagements können die folgenden zwei grundsätzlich verschiedenen Arten von Gestaltungsaspekten unterschieden werden (vgl. dazu auch Abbildung 3.12):

1. formelle Gestaltungsaspekte
2. materielle Gestaltungsaspekte.

Die formellen Gestaltungsaspekte beziehen sich auf Fragen der allgemeinen Ausgestaltungsmöglichkeiten des Führungsinstrumentes "Strategisches Projektmanagement", unabhängig von konkreten Probleminhalten; diese Aspekte korrespondieren mit dem strategischen Handeln auf der Ebene der informationellen Transformationsprozesse der Unternehmung.

Die formellen Gestaltungsaspekte können wie folgt systematisiert werden:

1. funktionelle Aspekte
   - 11. prozessueller Aspekt
   - 12. instrumenteller Aspekt
2. institutionelle Aspekte
   - 21. struktureller Aspekt
   - 22. personeller Aspekt.

Die funktionellen Aspekte der Gestaltung des strategischen Projektmanagements betreffen den sachlogischen Ablauf der Planungs- und Kontrollaktivitäten zur Bewältigung strategischer Entscheidungsprobleme (prozessueller Aspekt) sowie

---

1) Auf dessen Beziehungen zum periodischen strategischen Management wird jeweils an passender Stelle eingegangen.

die dabei anwendbaren Methoden (instrumenteller Aspekt).[1)]

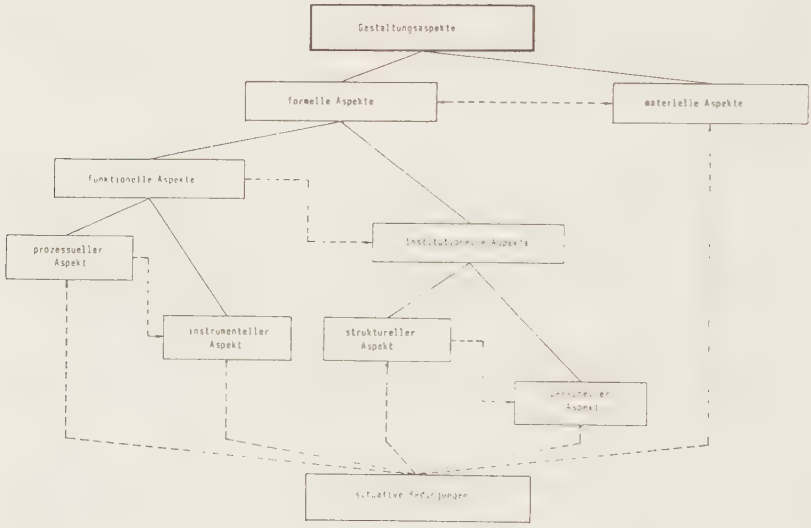


Abb. 3.12: Systematisierung der Gestaltungsaspekte des strategischen Projektmanagements

Wie die bisherigen Ausführungen zur strategischen Problematik hinreichend deutlich gemacht haben, gibt es für die prozessuelle Ausgestaltung des strategischen Projektmanagements keine Idealform, die immer und überall eingesetzt werden kann; der konkrete Ablauf ergibt sich vielmehr in Abhängigkeit von den situativen Bedingungen des Einzelfalls.

Es wird jedoch davon ausgegangen, daß sich unabhängig von

1) Zu den funktionellen Aspekten vgl. im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 4.

konkreten materiellen Inhalten und situativen Gegebenheiten bestimmte strategische Basisprozesse zur Bewältigung strategischer Entscheidungsprobleme unterscheiden lassen.[1)]

Die instrumentelle Ausgestaltung des strategischen Projektmanagements ergibt sich aus der Anwendung basisprozeßspezifischer Methoden. Entsprechend dem niedrigen Informationsgrad strategischer Problemstellungen handelt es sich dabei überwiegend um inexakte Verfahren.[2)]

Die institutionellen Aspekte der Gestaltung des strategischen Projektmanagements betreffen die organisatorischen Grundlagen zur Durchführung der Planungs- und Kontrollaktivitäten (struktureller Aspekt) sowie die heranzuziehenden Personen (personeller Aspekt).[3)]

Wie die prozessuelle ist auch die strukturelle Ausgestaltung des strategischen Projektmanagements nicht allgemeingültig mittels eines Idealkonzeptes, sondern situativ bedingt vorzunehmen.

Unabhängig von dieser Kontextgebundenheit können jedoch mit der Rahmenstruktur und der Detailstruktur zwei grundsätzliche strukturelle Ausgestaltungsebenen unterschieden werden.[4)]

Die personelle Ausstattung des strategischen Projektmanagements ergibt sich aus der anforderungsgerechten Besetzung

---

1) Vgl. dazu die prozessuelle Konzeption des strategischen Projektmanagements in Kapitel 411.

2) Vgl. zum instrumentellen Konzept des strategischen Projektmanagements die Ausführungen in Kapitel 412.

3) Vgl. zu den institutionellen Aspekten im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 5.

4) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 511.

der einzelnen strategischen Managementorgane.[1)]

Wie in Abbildung 3.12 angedeutet, unterstellen wir, daß zwischen den einzelnen formellen Gestaltungsaspekten spezifische Maßgeblichkeitsbeziehungen bestehen:

1. Der Methodeneinsatz ergibt sich aus der situativen Abfolge der strategischen Basisprozesse.

2. Der Personaleinsatz orientiert sich an der vorgegebenen organisatorischen Rahmen- und Detailstruktur.

3. Die institutionellen Überlegungen, wer zu welchem Zeitpunkt welche Aufgabe des strategischen Projektmanagements wahrnehmen soll, setzen voraus, daß dessen sachlogischer Ablauf geklärt und entsprechende Aufgaben abgeleitet wurden.[2)]

Die materiellen Gestaltungsaspekte betreffen die Lösung konkreter strategischer Entscheidungsprobleme mit Hilfe des strategischen Projektmanagements; diese Aspekte korrespondieren mit dem strategischen Handeln auf der Ebene der physischen Transformationsprozesse der Unternehmung.

Die materiellen Projektinhalte ergeben sich aus der Art der jeweiligen strategischen Potentiale, zu deren Schaffung, Erhaltung bzw. Aktivierung das Projektmanagement durchge-

---

1) Vgl. zum personellen Konzept des strategischen Projektmanagements die Ausführungen in Kapitel 512.

2) Die Maßgeblichkeitsbeziehungen sind durchaus auch umgekehrt denkbar. So kann der Ablauf des strategischen Projektmanagements durch eine bestimmte Methode determiniert werden, wie es bspw. beim strategischen Portfolio-Management der Fall ist; die strategische Strukturierung kann auf dominierende Persönlichkeiten des Führungskräftekaders zugeschnitten werden; schließlich kann der Ablauf des strategischen Managements durch institutionelle Vorgaben reglementiert werden, wie es bspw. durch Planungs- und Kontrollkalender beim periodischen Management geschieht.

führt wird; vgl. zur Vielfalt möglicher Projektinhalte die Grundsystematik der strategischen Potentiale in Abbildung 3.8 in Kapitel 332.

Die materiellen Problemlösungen bestehen aus den konkreten Strategien zur zielkonformen Gestaltung der strategischen Potentiale. Es bedarf keiner gesonderten Erwähnung mehr, daß diese Strategien nicht "genormt" werden können, sondern kontextspezifisch zu erarbeiten sind.

Wie aus den bisherigen Ausführungen hervorgeht, spielen die situativen Bedingungen bei allen Gestaltungsaspekten des strategischen Projektmanagements eine große Rolle.[1)]

Allgemein kann eine "Situation" interpretiert werden als die Resultante aus Art und Konstellation der relevanten Kontextvariablen eines Bezugssystems; Kontextvariable sind Einflußgrößen, die von außerhalb auf das Bezugssystem einwirken.[2)]

Strategische Situationen werden geprägt durch Art und Konstellation der relevanten strategischen Faktoren im Umfeld einzelner strategischer Problemstellungen.

Einen Eindruck von der Diversität der Situationen, mit denen das strategische Projektmanagement auf materieller Ebene fertig werden muß, vermittelt Abbildung 3.8, in der neben den strategischen Potentialen exemplarisch potentialdeter-

---

1) Der situative Ansatz prägt vor allem die jüngere Organisationsforschung, die von der Annahme ausgeht, daß unterschiedliche reale Organisationsstrukturen auf unterschiedliche Situationen zurückzuführen sind; vgl. dazu den Überblick bei M.K. Welge (Unternehmensführung, 1985), S. 91 ff.; im Hinblick auf die organisatorische Gestaltung der strategischen Planung siehe J. Link (Organisation, 1985), S. 30 ff., 39 ff. und 46 ff.

2) Vgl. J. Link (Organisation, 1985), S. 30.

minierende strategische Faktoren aufgelistet sind.[1)]

Während die situativen Bedingungen auf materieller Ebene je nach konkretem Projektinhalt zu ermitteln und dementsprechend vielfältig sind, kommt es auf formeller Ebene weniger auf die einzelnen strategischen Faktoren als vielmehr auf die Art der strategischen Herausforderung an.

Unter strategischen Herausforderungen wollen wir solche Konstellationen von strategischen Variablen (strategische Faktoren, Potentiale, Wechselwirkungen und Maßnahmen) verstehen, die begründeten Anlaß liefern, Maßnahmen zur Schaffung, Erhaltung bzw. Aktivierung von strategischen Potentialen zu ergreifen.[2)] Begründete Anlässe zur Ergreifung strategischer Maßnahmen liegen vor, wenn die Nutzung der Variablenkonstellation die strategische Zielsetzung (voraussichtlich) fördert bzw. wenn deren passive Hinnahme die strategische Zielsetzung (voraussichtlich) gefährdet; man spricht auch von Chancen bzw. Bedrohungen für das Erfolgspotential einer Unternehmung.[3)]

Die entscheidenden Merkmale zur gestaltungsrelevanten Klassifizierung strategischer Herausforderungen sind:[4)]

1. der Konturierungsgrad
2. der Handlungsdruck.

---

1) Die von der Organisationsforschung ermittelten Kontextfaktoren der Unternehmensplanung sind in dieser Systematik enthalten oder können problemlos integriert werden. Vgl. dazu die Auswertung ausgewählter empirischer Untersuchungen bei M.K. Welge (Unternehmensführung, 1985), S. 100-104 sowie S. 120 ff.

2) Vgl. zum Begriff der strategischen Herausforderung J. Link (Organisation, 1985), S. 141 f.

3) Vgl. dazu die Differenzierung in "opportunities" und "threats" bei H. I. Ansoff (Discontinuity, 1976), S. 134 f. sowie ders. (Strategic Issue Management, 1980), S. 134.

4) Vgl. dazu ähnlich H. I. Ansoff (Discontinuity, 1976), S. 135 und J. Link (Organisation, 1985), S. 142.

Die Abbildung 3.13 zeigt die einzelnen Arten strategischer Herausforderungen.

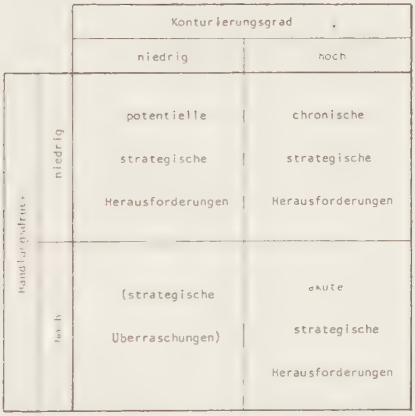


Abb. 3.13: Arten strategischer Herausforderungen

Potentielle strategische Herausforderungen sind solche Faktorkonstellationen, die Chancen bzw. Bedrohungen möglich erscheinen lassen, ohne jedoch konkrete Hinweise auf Art und Intensität der Herausforderung zu beinhalten.

Aktuelle strategische Herausforderungen sind dadurch gekennzeichnet, daß Informationen über Bereich, Ursachen und/oder Wirkungen der jeweiligen Chance bzw. Bedrohung vorliegen. Je nachdem, ob es sich um vorhersehbare, sich langsam entwickelnde oder um unvermittelt mit hohem Handlungsdruck auftretende strategische Entscheidungsprobleme handelt, ist zwischen chronischen und akuten strategischen Herausforderungen zu unterscheiden.[1)]

Die formelle Ausgestaltung des strategischen Projektmanagements muß sich an den Spezifika der jeweiligen Herausforderungsart orientieren.[2)]

---

1) Eine besondere Herausforderungsart stellen die strategischen Überraschungen dar. Sie erlauben i.A. nur noch ad-hoc-Reaktionen und sind deshalb nicht Gegenstand eines strategischen Projektmanagements.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in den Kapiteln 46 und 53.

Zusammenfassung und Ausblick

Teil I der Arbeit diente hauptsächlich zum Entwurf einer Programmatik der strategischen Forschung, die es ihr erlauben soll, wissenschaftliche Aussagen zur Bewältigung des strategischen Problems von Unternehmungen systematisch zu entwickeln. Die dabei zu beantwortenden Fragen lauteten:

1. Ist die strategische Forschung grundsätzlich in der Lage, wissenschaftliche Aussagen im Sinne der theoretischen und der technologischen Forschungskonzeption zu machen?

2. Von welchem Objektbereich sollte die strategische Forschung unter den Bedingungen des strategischen Problems ausgehen?

3. Welches Programm sollte die strategische Forschung unter den Bedingungen des strategischen Problems aufweisen?

Die Grundsatzfrage erforderte eine differenzierte Antwort: Da die Charakteristika des strategischen Problems konstante nomische Strukturen im (potentiellen) Objektbereich der strategischen Forschung nicht erwarten lassen, fehlt der Fixpunkt zur Feststellung der faktischen Wahrheit theoretischer Aussagen und damit die Grundlage für eine strategische Theorie und Technologie im wissenschaftstheoretischen Sinne. Diese Aussage ist insofern zu relativieren, als die in ihr enthaltene Behauptung (Hypothese) wie jede andere wissenschaftliche Hypothese den unaufhebbaren zeitlichen Grenzen bei der Feststellung ihrer faktischen Wahrheit unterliegt. Es kann somit nicht ausgeschlossen werden, daß künftig ein Kenntnisstand erreicht wird, der die Konstruktion einer strategischen Theorie und Technologie erlaubt; gegenwärtig fehlen dazu die Voraussetzungen.

Die Objektbereichsfrage wurde dahingehend beantwortet, daß der Betrachtungsgegenstand der strategischen Forschung alle Bereiche und Dimensionen des Aufgabenfeldes von Unternehmungen umfassen soll. Durch die Unterscheidung von zwei in einem logischen Über- bzw. Unterordnungsverhältnis stehenden Ebenen strategischen Handelns, nämlich der Ebene der informationellen Transformationsprozesse und der Ebene der physischen Transformationsprozesse, wurde eine grundsätzliche Zweiteilung des Objektbereichs der strategischen Forschung vorgenommen.

Die Antwort auf die Programmfrage ergab sich aus der derzeitigen Situation der strategischen Forschung: Einerseits existiert eine Vielzahl von Ansätzen und Gestaltungsempfehlungen für strategisches Handeln, andererseits läßt der niedrige Wissensstand, der zu dem durch die Entwicklung des strategischen Problems dauernd von Obsoleszenz bedroht ist, die Konstruktion einer strategischen Theorie und Technologie (noch) nicht zu. Daraus wurden folgende, derzeit angemessene Aufgabenstellungen der strategischen Forschung abgeleitet:

- Beurteilung der existierenden Ansätze strategischen Handelns anhand wissenschaftlicher Kriterien
- Gewinnung von Erfahrung über die Phänomene des strategischen Objektbereichs.

Durch Rückgriff auf die Methodik der Erkenntnisgenerierung ließ sich die Aufgabe der Erfahrungsgewinnung in folgende zwei Teilaufgaben aufspalten:

- Konstruktion bzw. Modifikation theoretischer Bezugsrahmen strategischen Handelns
- empirische Tests der theoretischen Bezugsrahmen strategischen Handelns.

Mit diesen drei Teilaufgaben und der Zweiteilung des Objektbereichs ergaben sich insgesamt sechs elementare Aufgabenfelder, welche die Programmatik der strategischen Forschung ausmachen.

Die Grundsatzentscheidung, den theoretischen-konzeptionellen Teil der Erfahrungsgewinnungs-Aufgabe in den Mittelpunkt der weiteren Untersuchungen zu stellen, erforderte den Grobentwurf eines theoretischen Bezugsrahmens für das strategische Handeln. Dazu wurde mit dem Konzept der strategischen Potentiale, dem Konzept der strategischen Grundsätze und dem Konzept des strategischen Managements auf bereits existierende Teile eines derartigen Bezugsrahmens zurückgegriffen, die es jedoch zu ergänzen bzw. zu erweitern galt.

Das Konzept strategischer Potentiale führt die existenzgefährdenden Störungen des Interaktionsgefüges zwischen Unternehmung und Umwelt darauf zurück, daß strategische Potentiale der Unternehmung und der Umwelt im Vorfeld derartiger Störungen sachlich und zeitlich nicht aufeinander abgestimmt waren. Als wesentliche Gestaltungsparameter für eine derartige Abstimmung beinhaltet das Konzept die potentialdeterminierenden strategischen Faktoren sowie die strategischen Wechselwirkungen zwischen den internen und externen Potentialen.

Das Konzept strategischer Grundsätze beinhaltet ein System von heuristischen Verhaltensprinzipien, deren Beachtung geeignet erscheint, effektives und effizientes strategisches Handeln zu generieren. Gemäß den zwei wesensverschiedenen Ebenen strategischen Handelns wird dabei zwischen den generellen, die informationellen Transformationsprozesse betreffenden und den speziellen, die physischen Transformationsprozesse betreffenden strategischen Grundsätzen unterschieden.

Gemäß einer weiteren Grundsatzentscheidung, den Untersuchungsbereich der Arbeit auf die Führungsprozeßebene einzuschränken, wurde die generelle Komponente des strategischen (Handlungs-) Regelungssystems näher betrachtet. Dabei wurde aus den wichtigsten Charakteristika des strategischen Problems von Unternehmungen ein in sich zweifach abgestufter "Regelknoten" ge-

nereller strategischer Grundsätze abgeleitet, der bei der Gestaltung der informationellen Transformationsprozesse (und damit indirekt auch der physischen Transformationsprozesse) in einer Unternehmung handlungsleitend sein soll.

Das Konzept des strategischen Managements beinhaltet den Ansatz einer Führungsmethodik zur Bewältigung strategischer Entscheidungsprobleme. Es basiert auf der Unterscheidung von zwei artverschiedenen Komponenten. Der aperiodischen Komponente kommt die originäre Problemlösungsaufgabe zu, im Bedarfsfall der Unternehmung strategische Potentiale zu erschließen und zu erhalten; da diese Aufgabe eine Reihe von Informations- und Realisierungsaktivitäten beinhaltet, die zu dem nicht routinisierbar sind, sondern von den Besonderheiten des einzelnen Problemfalles abhängen, wird diese aperiodische Komponente als strategisches Projektmanagement verstanden. Der periodischen Komponente obliegt die (derivative) Aufgabe der Koordination der einzelnen strategischen Projekte.

Gemäß der dritten Grundsatzentscheidung, die weitere Betrachtung auf das wegen seiner originären Problemlösungsaufgabe wichtigere strategische Projektmanagement zu konzentrieren, wurden abschließend die dabei zu behandelnden (formellen) Gestaltungsaspekte systematisiert.

In Teil II der Arbeit gilt es nun, den aufgespannten, groben theoretischen Bezugsrahmen im Hinblick auf das strategische Projektmanagement zu detaillieren. Federführend bei den dazu erforderlichen Konzeptionalisierungen sind die generellen strategischen Grundsätze, deren Implikationen die funktionelle und die institutionelle Gestaltung genügen müssen. Die Erfüllung dieser Anforderungen ist notwendige (allerdings nicht hinreichende) Bedingung für die Tauglichkeit des Führungsinstrumentes "Strategisches Projektmanagement".

Teil II

Konzeptionalisierung des strategischen Projektmanagements

Das Hauptproblem betriebswirtschaftlicher Forschung besteht heute darin, daß die meisten Forscher den Objektbereich, den sie behandeln wollen, gegenwärtig noch viel zu wenig kennen... Die ... Konsequenz, die aus dieser Situation zu ziehen ist, besteht vor allem in einer großen Bescheidenheit des Forschers in bezug auf seine Fähigkeit, generelle Aussagen über die betriebliche Realität aufzustellen.

Herbert Kubicek

4. Zu den funktionellen Aspekten des strategischen Projektmanagements

41. Grundlagen der funktionellen Gestaltung

411. Das prozessuelle Konzept der funktionellen Gestaltung

Zur Ableitung eines prozessuellen Konzeptes wollen wir die Charakteristika des strategischen Projektmanagements gemäß unseren bisherigen Ausführungen nocheinmal rekapitulieren:

1. Strategisches Projektmanagement ist ein Prozeß zur Bewältigung schlecht-definierter Probleme.[1)]

   11. Strategische Entscheidungsprobleme können wegen ihrer hohen Komplexität nicht vollständig beschrieben werden.

   12. Die strategische Zielsetzung ist weder lückenlos bekannt, noch in operationaler Form vorgegeben.

   13. Die relevanten externen und internen Bedingungskonstellationen sind nur unvollständig und vage beschreibbar.

   14. Die Handlungsalternativen sind wegen der oft neuartigen Problemstellungen jeweils neu zu entwickeln; ihre (Ziel-) Wirkungen sind mangels vergleichbarer Erfahrungen nur schwer abschätzbar.

   15. Insgesamt beruht das strategische Projektmanagement auf unvollständigen, vagen und mit hoher Unsicherheit behafteten Informationen.

2. Strategisches Projektmanagement ist ein schlecht-strukturierter Problembewältigungsprozeß.[2)]

   21. Inhalte und Reihenfolge der einzelnen Schritte zur Problembewältigung sind nicht allgemeingültig determinierbar.

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 313.

2) Vgl. ebenda.

22. Strategisches Projektmanagement ist nicht programmierbar.

3. Strategisches Projektmanagement ist ein offener Problembewältigungsprozeß.[1)]

31. Der Prozeß wird beeinflußt von den Wertvorstellungen vor allem der Führungskräfte sowie der sonstigen unternehmensrelevanten Interessengruppen.[2)] Sie schlagen sich nieder in den obersten Normen (unternehmenspolitische Ziele und allgemeine Verhaltensrichtlinien) und den strategischen Zielsetzungen.

32. Der Prozeß ist offen gegenüber dem periodischen strategischen Management, von dem prozeßphasenaktivierende Informationen ausgehen.

33. Das strategisches Projektmanagement ist abhängig von den Aktivitäten der nachgelagerten Managementssysteme, mit denen es durch Rekursionsbeziehungen verbunden ist.

34. Zur Bedingungskonstellation des Prozesses gehören die Zustände sowohl der Unternehmensumwelt als auch des operationellen Systems der Unternehmung.

Wie diese Auflistung zeigt, ergeben sich die Charakteristika des strategischen Projektmanagements unmittelbar (vgl. die Punkte 1 und 2) und mittelbar (vgl. Punkt 3) aus den Merkmalen des strategischen Problems von Unternehmungen.

Das prozessuelle Konzept des strategischen Projektmanagements kann nun mit Hilfe der eigens im Hinblick auf die Merkmale der

---

1) Vgl. dazu die in Kapitel 334 vorgenommene Bestimmung des Standorts des strategischen Projektmanagements im System der Unternehmensführung; vgl. dort auch Abbildung 3.11.

2) Vgl. zur Rolle der Wertvorstellungen der Führungskräfte im Managementprozeß B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 218 ff.

strategischen Problematik formulierten generellen Grundsätze strategischen Handelns abgeleitet werden.[1] Dabei erscheint es ausreichend, die vier Prinzipien der ersten Konkretisierungsstufe in zweckadäquat gewichteter Reihenfolge heranzuziehen.

Die konzeptdeterminierenden Prinzipien sind die Grundsätze der Operationalisierung und der Variabilität; die Grundsätze des Holismus und der Preaktivität haben konzeptkonkretisierende Bedeutung; vgl. zu den folgenden Ausführungen auch Abbildung 4.1.

(1) Der Grundsatz der Operationalisierung impliziert für den Prozeß des strategischen Projektmanagements zweierlei:

1. heuristische Strukturiertheit
2. selektiv fortschreitende Erhöhung des Informationsgrades.

Die heuristische Strukturiertheit des Prozesses soll eine gewisse Gewähr dafür bieten, daß innerhalb angemessener Zeiten Lösungsalternativen für die schlecht-definierten strategischen Problemstellungen erarbeitet und realisiert werden. Sie ist dann gegeben, wenn die Folge der Schritte zur Problembewältigung eine Schwerpunktverschiebung von problemdefinitions- zu lösungsorientierten Aktivitäten gemäß dem entscheidungstheoretisch-formalen Problemlösungsprozeß erkennen läßt.[2]

Für das strategische Projektmanagement bedeutet dies, daß es folgende Sequenz von Aktivitätsschwerpunkten (Phasen) aufweisen muß:

---

1) Vgl. zum Konzept der strategischen Grundsätze die Ausführungen in Kapitel 333; vgl. dort auch die Abbildung 3.10.

2) Vgl. dazu sinngemäß auch W. F. Daenzer (Systems Engineering, 1985), S. 40 ff. und S. 53. Der formale Entscheidungsprozeß besteht aus den Phasen Problemerfassung, Zielbildung, Lösungssuche und Lösungsrealisierung; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 313 und die dort zitierte Literatur.

1. strategische Problemexploration
2. strategische Zielplanung
3. strategische Maßnahmenplanung
4. Strategiedurchsetzung.

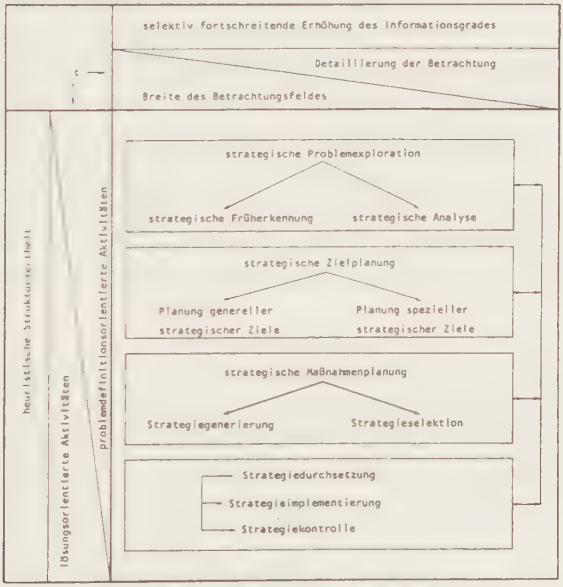


Abb. 4.1: Basisprozesse des strategischen Projektmanagements

Die Vorgehensweise innerhalb der Phasen des strategischen Projektmanagements, ausgenommen die Strategiedurchsetzung, ist nach dem Grundsatz der Operationalisierung auf eine selektiv fortschreitende Erhöhung des Informationsgrades auszurichten, d.h., die offenen Beschränkungen der strategischen Entscheidungsprobleme sollen durch eine ständige Verringerung der Breite des Betrachtungsfeldes bei gleichzeitig zunehmender Detaillierung der Betrachtung nach und nach geschlossen werden.[1)]

1) Ähnlich W.F. Daenzer (Systems Engineering, 1985), S. 28 ff.

Im Rahmen der strategischen Problemexploration erfolgt demnach die Konkretisierung der Problemdefinition durch schrittweise Einengung des Problemfeldes und damit einhergehender sukzessiver Erhöhung der Analyseschärfe.

Im Verlauf der strategischen Zielplanung ergibt sich eine Spezifizierung der Zielsetzung, indem aus dem System der generellen strategischen Ziele mit zunehmender Konturierung der strategischen Herausforderungen spezielle strategische Ziele abgeleitet werden, deren Inhalt mit fortschreitender Strukturierung der strategischen Maßnahmen vervollständigtwird.

Im Rahmen der strategischen Maßnahmenplanung erfolgt die zunehmende Strukturierung der innovativen Problemlösungen durch eine stufenweise Reduktion der Zahl weiter zu spezifizierender Alternativen.

Für das strategische Projektmanagement bedeutet dies, daß die einzelnen Phasen Subprozesse unterschiedlicher Präzision aufweisen müssen. Deren nicht allgemeingültig bestimmbare Anzahl wollen wir pragmatisch festlegen, indem wir je Phase einen grobanalytischen und einen detailanalytischen Subprozeß unterscheiden.

Insgesamt können auf der Basis der vorangegangenen Überlegungen die folgenden acht Basisprozesse des strategischen Projektmanagements unterschieden werden (vgl. auch Abbildung 4.1):

1. strategische Früherkennung
2. strategische Analyse
3. Planung genereller strategischer Ziele
4. Planung spezieller strategischer Ziele
5. Strategiegenerierung
6. Strategieselektion

7. Strategieimplementierung

8. Strategiekontrolle.

(2) Aus dem Grundsatz der Variabilität resultieren folgende Implikationen für den Prozeß des strategischen Projektmanagements:

1. situative Aktivierung der strategischen Basisprozesse

2. Modularität der strategischen Basisprozesse.

Die situative Aktivierung der strategischen Basisprozesse soll gewährleisten, daß die Aktivitäten des strategischen Projektmanagements flexibel und ohne große zeitliche Verzögerung an Stand und Erfordernisse der Problembewältigung im konkreten Einzelfall angepaßt werden.[1)]

Dies bedeutet, daß sich die prozessuelle Ausgestaltung des strategischen Projektmanagements aus der situationsgerechten Hintereinanderschaltung strategischer Basisprozesse ergibt.

Für die Bestimmung des jeweils nächsten Basisprozesses sind dabei folgende Auswahlkriterien maßgeblich:[2)]

1. der Stand der Problembewältigung

2. die mit dem vorgesehenen Basisprozeß erwartete Erhöhung des Informationsgrades

3. die verfügbare Zeit sowie die personellen und materiellen Ressourcen

4. die heuristische Vorgabe eines Fortschreitens von problemdefinitions- zu lösungsorientierten Aktivitäten.

---

1) Vgl. sinngemäß B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 279.

2) Ähnlich F. Malik (Strategie, 1986), S. 372 f.

Insgesamt ist davon auszugehen, daß die einzelnen strategischen Basisprozesse mehrfach in den Ablauf des strategischen Projektmanagements einbezogen werden.[1)]

Die Modularität der strategischen Basisprozesse ist Voraussetzung für deren situative Aktivierbarkeit. Nur wenn die einzelnen Subprozesse relativ geschlossene Funktionseinheiten darstellen, können sie weitgehend unabhängig voneinander arbeiten und somit bedarfsgerecht in den Projektablauf eingeschaltet werden.[2)]

(3) Nach dem Grundsatz des Holismus müssen in konkreten Problemfällen sämtliche strategischen Basisprozesse durchlaufen werden; wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, ist die Reihenfolge dabei allerdings nur in der Tendenz festlegbar.

Entscheidend ist jedoch, daß kein Subprozeß systematisch vernachlässigt wird. Denn nur dann kann davon ausgegangen werden, daß das strategische Projektmanagement seine volle heuristische Kraft entwickelt. Andernfalls ist mit einer Verringerung der Problemfinde- und Problemlösungswahrscheinlichkeit zu rechnen.[3)]

(4) Der Grundsatz der Preaktivität verlangt, daß die einzelnen strategischen Basisprozesse frühzeitig aktiviert werden. Im

---

1) Aus struktureller Sicht bedeutet dies, daß zwischen den einzelnen Subprozessen des strategischen Projektmanagements Rückkopplungen bestehen, vgl. dazu auch Abbildung 4.2.

2) Bei der Modularisierung des strategischen Projektmanagements handelt es sich um die Ausdifferenzierung partiell autonomer Subsysteme, was aus systemtheoretischer Sicht als notwendige Voraussetzung für die Bewältigung der immensen Problemkomplexität anzusehen ist; vgl. dazu auch die analogen Ausführungen zur Hierarchisierung des strategischen Managements in Kapitel 334. Zur Forderung nach Modularität der Problemlösungsaktivitäten vgl. auch B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 75 und S. 279.

3) Vgl. dazu sinngemäß F. Malik (Strategie, 1986), S. 369 ff.

konkreten Problemfall bedeutet dies, daß verschiedenartige Subprozesse des strategischen Projektmanagements gleichzeitig oder zeitlich überlappt ablaufen sollen, um so möglichst schnell Problemlösungen verfügbar zu haben bzw. realisieren zu können.[1)]

Zusammenfassend kann das strategische Projektmanagement gekennzeichnet werden als ein heuristisch strukturierter Prozeß der selektiv fortschreitenden Erhöhung des Informationsgrades über die einzelnen Komponenten strategischer Entscheidungsprobleme, der sich aus der situativen, jeweils möglichst frühzeitigen Aktivierung modularer strategischer Basisprozesse ergibt; zur vollen Entfaltung seiner heuristischen Kraft muß der Gesamtprozeß alle acht Arten von strategischen Basisprozessen umfassen.

Die Abbildung 4.2 zeigt abschließend die Einordnung des prozessuellen Konzepts des strategischen Projektmanagements in das gesamte Managementsystem einer Unternehmung.

Mit dieser strukturellen Betrachtungsweise kann vor allem der Charakter des offenen Problembewältigungsprozesses noch einmal verdeutlicht werden.[2)]

Die Offenheit des strategischen Projektmanagements schlägt sich nieder in der Affinität zwischen einzelnen strategischen Basisprozessen und der Umwelt bzw. den anderen Managementsubsystemen der Unternehmung:

- Die strategische Früherkennung ist hauptsächlich auf die Unternehmensumwelt als der bedeutendsten Quelle strategischer Herausforderungen ausgerichtet.

---

1) Einschränkend wirkt hier allerdings die Forderung nach heuristischer Strukturiertheit des Gesamtprozesses. Sie impliziert, daß das Aktivitätsniveau gleichzeitig ablaufender, unterschiedlicher Basisprozesse je nach erreichtem aktuellem Aktivitätsschwerpunkt abzustufen ist.

2) Der Charakter des schlecht-strukturierten Problembewältigungsprozesses zeigt sich dabei an den Rückkopplungsbeziehungen zwischen den strategischen Basisprozessen.

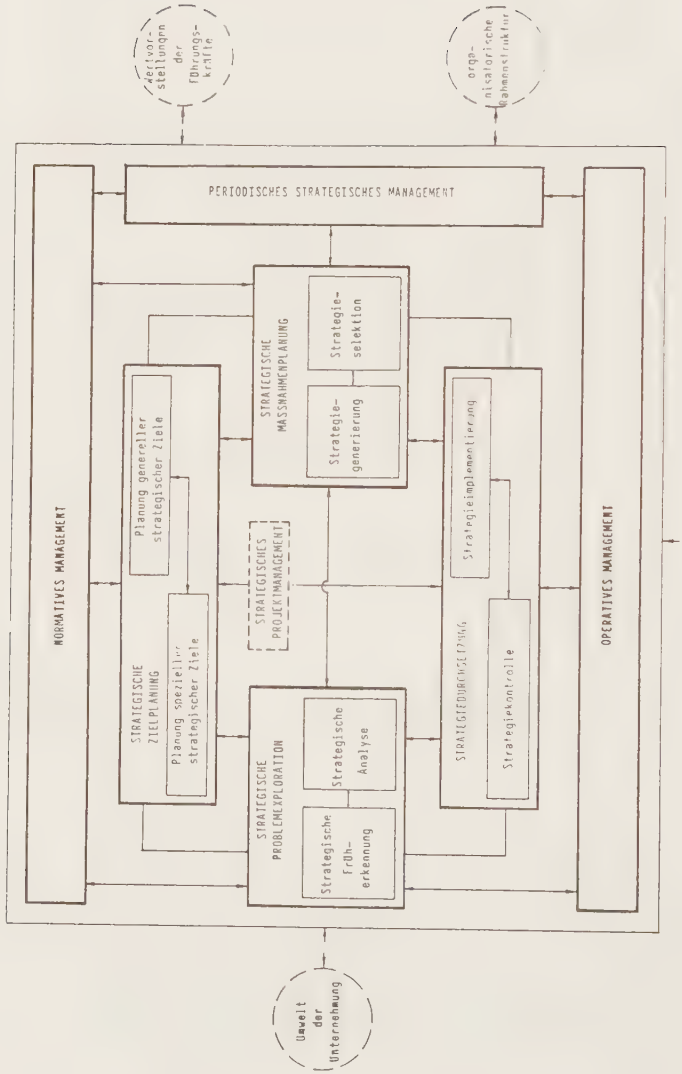


Abb. 4.2: Die Basisprozesse des strategischen Projektmanagements im Managementsystem

- Die Planung genereller strategischer Ziele steht in enger Beziehung zur Planung der unternehmenspolitischen Ziele im Rahmen des normativen Managements.

- Die letzte Phase der Strategieselektion ist eingebettet in das periodische strategische Management.

- Die Strategiedurchsetzung ist das Bindeglied zwischen strategischem Projektmanagement und operativem Management; insofern ist deren Nähe offensichtlich. Besonders eng sind jedoch die Verbindungen zwischen Strategiekontrolle und operativem Management, weil dieser Basisprozeß auf Informationen über die lang- und kurzfristigen operativen Maßnahmen zur Strategierealisierung angewiesen ist.

412. Das instrumentelle Konzept der funktionellen Gestaltung

Beim strategischen Projektmanagement handelt es sich allgemein um einen informationellen Transformationsprozeß, der dementsprechend den Einsatz spezifischer Instrumente zur Informationsgewinnung und -verarbeitung erfordert.[1)]

Grundsätzlich lassen sich folgende Instrumentenkategorien unterscheiden:[2)]

1. Analytische Instrumente dienen der originären Gewinnung, Analyse, Ordnung und Kombination von Informationen.

2. Prognostische Instrumente werden zur Vorhersage zukünftiger Ereignisse und Zustände eingesetzt.

3. Heuristische Instrumente werden zur kreativen Suche neuer Informationen herangezogen.

4. Bewertungs- und Entscheidungsinstrumente unterstützen Bewertungs- und Auswahlprozesse.

Dem hier vertretenen instrumentellen Konzept liegt die Annahme zugrunde, daß das strategische Projektmanagement kontextspezifisch zu instrumentieren ist;[3)] d.h., die konkrete informationstechnologische Ausstattung erfolgt nach dem Deckungsgrad der Anforderungsprofile der jeweiligen informationellen Pro-

---

1) Unter "Instrumenten" werden alle Methoden, Verfahren, Techniken und Modelle subsummiert, die zur Bewältigung der Managementprobleme herangezogen werden können. Zur (nicht überschneidungsfrei möglichen) Abgrenzung der aufgeführten Instrumentarten vgl. E. Kosiol (Problematik, 1967), S. 92 f. A. Töpfer (Planungs- und Kontrollsysteme, 1976), S. 167 f. und J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 146 f.

2) Vgl. dazu A. Töpfer (Planungs- und Kontrollsysteme, 1976), S. 168 ff. Die Kategorisierung entspricht der Unterscheidung von Ermittlungs-, Prognose- und Entscheidungsmodellen bei E. Kosiol (Problematik, 1967), S. 93 ff., wobei er die heuristischen Instrumente implizit unter die Ermittlungsmodelle subsummiert.

3) Das instrumentelle Konzept des strategischen Projektmanagements ist damit eine Anwendung des situativen Ansatzes; zu analogen, jedoch nicht auf einen bestimmten Entscheidungstyp bezogene Überlegungen vgl. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 245 ff.

blemsituationen und der Eignungsprofile der einsetzbaren Instrumente; vgl. dazu auch Abbildung 4.3.

Als relevante Kontextfaktoren der Instrumentierung des strategischen Projektmanagements und damit als Faktoren des Anforderungsprofils sind zu nennen:

1. die Art des strategischen Basisprozesses
   11. die Art der benötigten Information
   12. die Höhe des Informationsgrades
2. die Art der strategischen Herausforderung
3. die institutionelle Ausgestaltung des Managements einer Unternehmung.

Zwischen einzelnen Arten strategischer Basisprozesse und einzelnen der oben aufgelisteten Instrumentenkategorien ergibt sich insofern ein enger Zusammenhang, als innerhalb der Basisprozesse bestimmte Arten von Informationsgewinnungs- und-verarbeitungsprozessen dominieren, die jeweils eine ganz spezifische Instrumentierung erfordern. So ist bspw. die Affinität zwischen den analytischen, den heuristischen bzw. den Bewertungs-/Entscheidungsinstrumenten und der strategischen Analyse, der Strategiegenerierung bzw. der Strategieauswahl offensichtlich; damit ist jedoch nicht ausgeschlossen, daß z.B. im Rahmen der Strategieauswahl auch Analyseprozesse ablaufen und dementsprechend analytische Instrumente benötigt werden. Insgesamt ist davon auszugehen, daß die Art des strategischen Basisprozesses allein kein ausreichendes Kriterium zur Instrumentenauswahl darstellt.

Konkreter werden die Anforderungen durch die innerhalb eines Basisprozesses benötigten Informationsarten; da eine entsprechende basisprozeßspezifische Auflistung erst nach der funktionellen Abgrenzung dieser Basisprozesse möglich ist,[1)]

1) Vgl. dazu die Ausführungen in den folgenden Abschnitten des Kapitels 4.

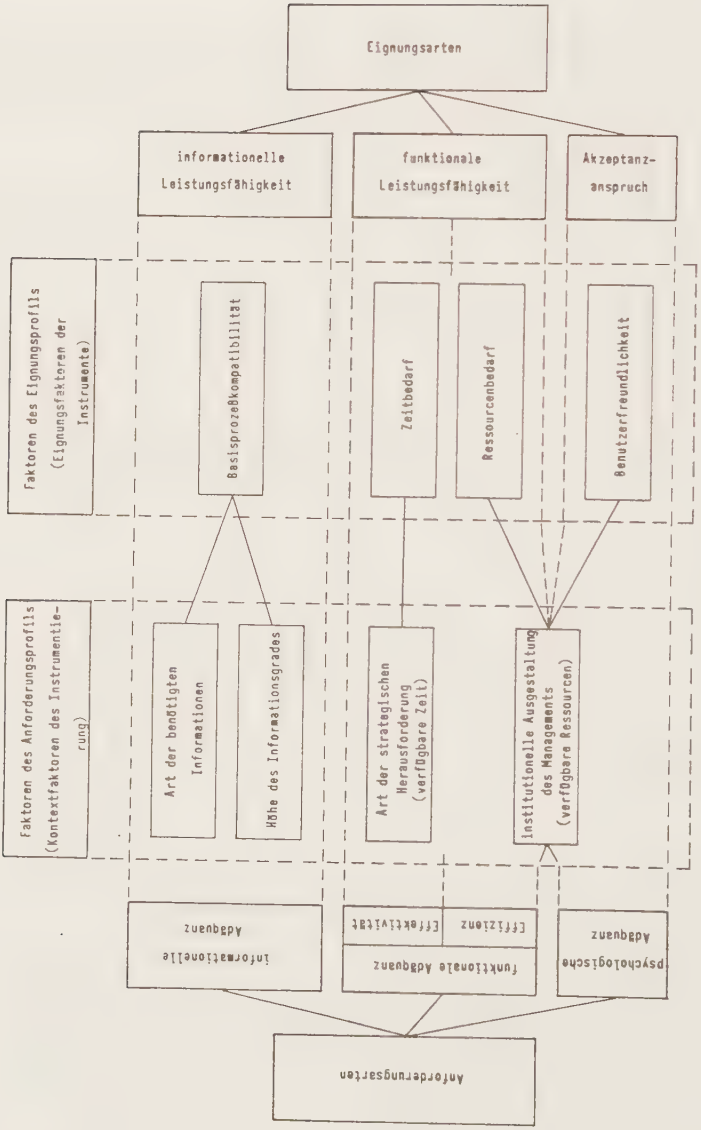


Abb. 4.3: Das instrumentelle Konzept des strategischen Projektmanagements

soll an dieser Stelle lediglich eine Systematisierung der Informationsarten vorgenommen werden.

Zur Systematisierung der Informationsarten können folgende zwei Kriterien herangezogen werden:[1)]

1. Modalität der Informationen
2. zeitlicher Bezug der Informationen.

Nach der Modalität sind zu unterscheiden:

- indikative Informationen
- konjunktive Informationen
- normative (imperative) Informationen.

Nach dem zeitlichen Bezug gibt es:

- retrospektive Informationen
- prospektive Informationen.

Kombiniert man die Ausprägungen beider Kriterien, so ergeben sich folgende Arten von Informationen (vgl. auch Abbildung 4.4):

1. IST-Informationen enthalten Aussagen über tatsächlich eingetretene Zustände bzw. Ereignisse; sie stellen vergangenheits- bzw. gegenwartsbezogene Behauptungen auf.

2. WIRD-Informationen beinhalten Aussagen über künftige reale Zustände bzw. Ereignisse, d.h. zukunftsbezogene Behauptungen.

3. KANN-SEIN-Informationen machen Aussagen über prinzipiell gegenwärtig mögliche Zustände oder Ereignisse; ihnen fehlt der Behauptungscharakter der IST-Informationen.

---

1) Die nachfolgenden Ausführungen sind eine Modifizierung der Zusammenstellung von Informationsarten bei J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 121 ff.

4. KANN-WERDEN-Informationen sagen etwas über künftige denkmögliche Zustände und Ereignisse aus, ohne sich dabei wie mit WIRD-Informationen festzulegen.

5. SOLL-SEIN-Informationen enthalten Aussagen über gegenwärtig gewünschte Zustände und Ereignisse; auch ihnen fehlt der Behauptungscharakter der IST-Informationen.

6. SOLL-WERDEN-Informationen postulieren bestimmte Zustände, Ereignisse oder Handlungen als in Zukunft erwünscht; sie behaupten also nichts über die künftige Wirklichkeit.

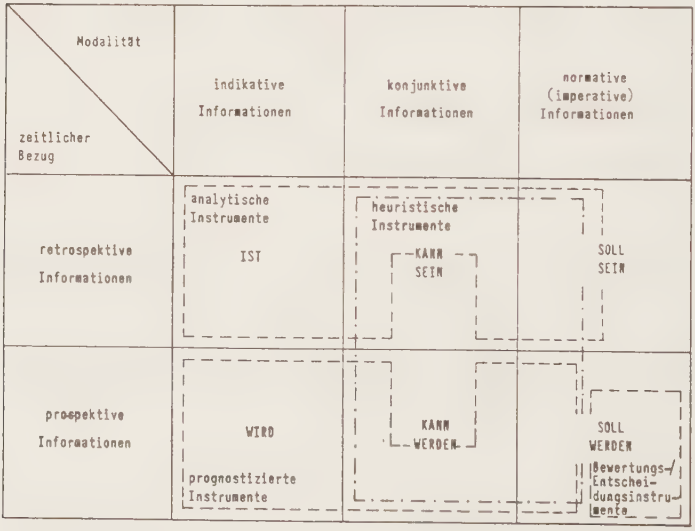


Abb. 4.4: Systematik der Informationsarten

Wie in Abbildung 4.4 angedeutet, ergeben sich nur folgende eindeutige Zuordnungen von Informationsarten und Instrumentkategorien:

- IST-Informationen werden mit analytischen Instrumenten ermittelt

- WIRD-Informationen resultieren aus dem Einsatz prognostischer Instrumente
- Bewertungs-/Entscheidungsinstrumente generieren SOLL-WERDEN-Informationen.

Da die Mehrfachzuordnungen von Informations- und Instrumentarten überwiegen, kann davon ausgegangen werden, daß innerhalb jedes strategischen Basisprozesses jeweils mehrere Instrumentenkategorien eingesetzt werden müssen.

Ein zweiter Kontextfaktor, der mit der Art des strategischen Basisprozesses korreliert ist, ist die Höhe des Informationsgrades.[1)]

Generell ist davon auszugehen, daß die heranzuziehenden Instrumente dem Grad der Unvollständigkeit, Unbestimmtheit und Unsicherheit der Informationen über das anstehende Entscheidungsproblem adäquat sein müssen; sie dürfen vor allem keine höheren Informationsqualitäten als Input benötigen, als aufgrund der Problemsituation verfügbar sind bzw. beschafft werden können. Im Fall des strategischen Projektmanagements bedeutet dies, daß wegen der Charakteristika der strategischen Problematik vorwiegend die inexakten Methoden und Verfahren der einzelnen Instrumentenkategorien als relevant anzusehen sind.[2)]

Eine Abstufung der Anforderungen an die Instrumentqualität innerhalb des strategischen Projektmanagements ergibt sich mit den Arten strategischer Basisprozesse, bei deren Ausdifferenzierung die unterschiedliche Höhe des Informationsgrades ja

1) Vgl. zum Begriff des Informationsgrades die Ausführungen in Kapitel 313.

2) Zur Unterscheidung exakter und inexakter Methoden vgl. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 189 ff.

konstitutives Merkmal war.[1)]

Da die beiden bisher behandelten Kontextfaktoren unmittelbar aus den Charakteristika der im strategischen Projektmanagement zu verarbeitenden Informationen abgeleitet wurden, wollen wir sie zur Anforderungsart der informationellen Adäquanz zusammenfassen.

Die beiden folgenden situativen Einflußgrößen der Instrumentierung des strategischen Projektmanagements resultieren aus den Bedingungen, unter denen die Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsprozesse ablaufen.

Aus der Art der strategischen Herausforderung ergeben sich Hinweise auf die Dringlichkeit, mit der eine Lösung des betreffenden strategischen Entscheidungsproblems erforderlich ist.[2)] Die Dringlichkeit impliziert insofern die Anforderungsart der Effektivität, als der Zeitbedarf der einzusetzenden Instrumente zur Bewältigung ihrer jeweiligen Aufgabe insgesamt nicht höher sein darf, als die zur Problemlösung verfügbare Zeit.

Unter der institutionellen Ausgestaltung des Managements einer Unternehmung sind allgemein Art und Anzahl von Managementorganen sowie deren quantitative und qualitative Ausstattung mit Personal und Sachmitteln zu verstehen.[3)] Dieser Kontextfaktor impliziert folgende instrumentierungsrelevante Anforderungsarten:

1. Effizienz
2. psychologische Adäquanz.

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 411.

2) Die Dringlichkeit der Problembewältigung war ein wichtiges (Teil-) Kriterium zur Klassifizierung der strategischen Herausforderungen; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 334.

3) Vgl. dazu im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 5.

Nach der Anforderungsart der Effizienz soll der Personal- und Sachmittelbedarf der anzuwendenden Instrumente das jeweils im Managementbereich verfügbare Personal- und Sachmittelpotential möglichst wenig belasten, auf keinen Fall aber übersteigen.

Die Anforderungsart der psychologischen Adäquanz resultiert aus dem Umstand, daß die Bewältigung strategischer Problemstellungen aufgrund mangelnder Routinisierbarkeit und Programmierbarkeit weniger das Sachmittelpotential, als vielmehr das Managementpersonal fordert. Demnach müssen die einzusetzenden Instrumente eine gewisse Benutzerfreundlichkeit aufweisen, d.h. hinreichend durchschaubar und einfach handhabbar sein; nur dann kann davon ausgegangen werden, daß Effektivität und Effizienz des Instrumentariums nicht schon wegen innerer Widerstände des Managementpersonals in Frage gestellt sind.

Wie die vorausgegangenen Ausführungen gezeigt haben, können aus den Kontextfaktoren der Instrumentierung des strategischen Projektmanagements insgesamt folgende Anforderungsarten abgeleitet werden:[1)]

1. informationelle Adäquanz
2. funktionale Adäquanz
   21. Effektivität
   22. Effizienz
3. psychologische Adäquanz.

---

1) Sie entsprechen den Anforderungsarten, die zur Beurteilung der pragmatischen Relevanz technologischer Aussagensysteme herangezogen werden. Die Anforderungsart der informationellen Adäquanz wird dort allerdings durch die Anforderungsart des empirischen Informationsgehalts ersetzt, was auf den besonderen wissenschaftstheoretischen Qualitätsanspruch an derartige Aussagensysteme zurückzuführen ist; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 232.

Wie aus den bisherigen Ausführungen weiterhin hervorgeht, können die analogen Eignungsarten

- informationelle Leistungsfähigkeit
- funktionale Leistungsfähigkeit
- Akzeptanzanspruch

durch folgende Eignungsfaktoren der Instrumente (= Faktoren des Eignungsprofils) spezifiziert werden:

1. Basisprozeßkompatibilität
2. Zeitbedarf
3. Ressourcenbedarf
4. Benutzerfreundlichkeit.

Wie eingangs erwähnt, besteht der Grundgedanke des hier vorgestellten instrumentellen Konzeptes darin, diejenigen Instrumente zur Problembewältigung heranzuziehen, deren informationellen Eignungsprofile den situativen informationellen Anforderungsprofilen am besten entsprechen. Da in den folgenden Abschnitten des Kapitels 4 von keiner spezifischen strategischen Entscheidungssituation ausgegangen wird, sondern das Schwergewicht auf der Konzeptionalisierung der strategischen Basisprozesse liegt, kann die dort vorzunehmende Auswahl basisprozeßunterstützender Instrumente nur grundsätzlicher Art sein;[1)]

1) Es ist an dieser Stelle schon vorwegzuschicken, daß die Zusammenstellung des Instrumentariums nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt; sie beschränkt sich vielmehr auf die für das strategische Projektmanagement wesentlichen Instrumente. Ansonsten kann auf die z.T. umfangreichen Instrumentenkataloge und -beschreibungen in der Literatur verwiesen werden, vgl. zu allgemeinen Instrumentenübersichen bspw. G.A. Steiner (Planung, 1971), S. 265 ff. und S. 431 ff., W. Kirsch et. al. (Logistik, 1973), S. 377 ff., R.-B. Schmidt (Wirtschaftslehre, 1973), S. 31 ff., B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 186 ff., A. Töpfer (Planungs- und Kontrollsysteme, 1976), S. 167 ff., H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 246 ff., J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 146 ff. und W. F. Daenzer (Systems Engineering, 1985), S. 186 ff.; zur Zusammenstellung strategischer Informationsinstrumente vgl. bspw. K.D. Mauthe, P. Roventa (Prüfstand, 1982), S. 191 ff. und F. Sprengel (Entscheidungshilfen, 1984), S. 99 ff.

einzig auswahlrelevanter Eignungsfaktor ist dabei demnach die Basisprozeßkompatibilität.[1)]

1) Durch die Beurteilung der Instrumente hinsichtlich der restlichen Eignungsfaktoren sollen die Eignungsprofile jedoch komplettiert und damit die Grundlagen für eine situative Selektion des Instrumentariums geschaffen werden.

42. Die strategische Problemexploration

421. Vorbemerkung

Die Phase der strategischen Problemexploration dient der Ermittlung der gegenwärtigen und zukünftigen strategischen Herausforderungen, denen sich eine Unternehmung zu stellen hat.

Grundsätzlich beinhaltet die strategische Problemexploration die folgenden Vorgehensschritte:[1)]

1. Identifikation möglicher strategischer Entscheidungsprobleme
2. Diagnose wichtiger strategischer Problemstellungen
3. Evaluation der strategischen Problemstellungen
4. Selektion der anzunehmenden strategischen Herausforderungen.

Eine Identifikation möglicher strategischer Entscheidungsprobleme ergibt sich mit der Entdeckung von strategischen Problemsymptomen; darunter sind gemäß dem allgemeinen Problembegriff Hinweise auf bestehende oder potentielle Differenzen zwischen den gegebenen und den angestrebten bzw. erwarteten Zuständen strategischer Variablen zu verstehen.[2)]

Die zur Problemerkenntnis notwendige Informationsbeschaffung kann mit den vier folgenden, idealtypisch abgestuften Inten-

---

1) Vgl. dazu aus entscheidungstheoretisch-formaler Sicht H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 84 ff.; vgl. auch mit anderem Kontext J. Rieser (Frühwarnsysteme, 1978), S. 55 f. und ders. (Frühwarnsysteme, 1980), S. 34 ff.

2) Nach dem allgemeinen Problembegriff entsteht ein Problem durch eine Differenz, einen Widerspruch oder eine Spannung zwischen Anfangs- und Endzustand (Zielzustand) eines Problemgegenstandes. Vgl. dazu u.a. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 22 und C. Imboden et. al. (Klassifikation, 1978), S. 297 f.

sitäten betrieben werden:[1)]

1. Die ungerichtete Überwachung ist ein wenig formalisierter Suchprozeß auf niedrigem Aktivitätsniveau und auf keine spezifische Informationskategorie ausgelegt.

2. Die gerichtete Überwachung unterscheidet sich von der ungerichteten dadurch, daß die Suchaktivität auf bestimmte Problemfelder und Informationsarten konzentriert ist.

3. Die informale Suche weist ein wesentlich höheres Aktivitätsniveau auf und ist auf ganz bestimmte Anlässe und Informationsarten ausgerichtet; allerdings ist sie nur schwach strukturiert.

4. Die formale Suche besteht in einem planmäßig methodischen Vorgehen zur Beschaffung spezifischer Informationen; sie weist einen hohen Strukturierungsgrad auf.

Die Informationen dieser Suchprozesse dienen einer symptomatischen Beschreibung strategischer Situationen, ohne daß dabei schon nach Ursachen einzelner potentieller strategischer Entscheidungsprobleme gefragt wird.

Im Rahmen der Diagnose wichtiger strategischer Problemstellungen werden für als bedeutend erachtete Problemsymptome Ursachen bzw. Ursachenketten herausgearbeitet; neben dieser Ursachenanalyse erfolgt eine Interdependenzanalyse, bei der nach möglichen Zusammenhängen zwischen den Problemsymptomen bzw. deren Ursachen gesucht wird.

Die Diagnose dient der Erklärung strategischer Situationen; sie liefert wichtige Grundlagen für die Beurteilung strate-

---

1) Vgl. F.J. Aguilar (Scanning, 1967), S. 19 ff., B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 197 f. und P. Horváth (Controlling, 1986), S. 419 f.

gischer Problemstellungen sowie die Randbedingungen und erste Hinweise auf mögliche Ansatzpunkte der Problembewältigung.

Im Rahmen der Evaluation der strategischen Problemstellungen werden die Auswirkungen der eingetretenen bzw. erwarteten probleminduzierenden Ereignisse auf die strategischen Potentiale der Unternehmung ermittelt und beurteilt.

Diese Wirkungsanalyse richtet sich dabei auf folgende Merkmale:[1)]

1. Die Breite der Auswirkungen ergibt sich aus Art und Anzahl der betroffenen strategischen Potentiale.

2. Der Charakter der Auswirkungen gibt an, ob es sich bei den zugrunde liegenden Ereignissen um Chancen und/oder Bedrohungen handelt.

3. Das Ausmaß der Auswirkungen bezeichnet deren quantitative Dimension, d.h. die Größe der Chance bzw. Bedrohung.

4. Die Dringlichkeit der Problemstellungen ergibt sich aus der erwarteten Zeitspanne bis zum Eintreten der Auswirkungen; sie hängt also von der Entwicklungsgeschwindigkeit der probleminduzierenden Ereignisse ab.

5. Die Eintrittswahrscheinlichkeit der Auswirkungen relativiert deren strategische Bedeutung.

Ergebnis der Evaluation ist die inhaltliche Beschreibung strategischer Entscheidungsprobleme anhand der genannten Merkmale; sie bildet eine wichtige Grundlage für die Beurteilung der Entscheidungsnotwendigkeit.

---

1) Vgl. u.a. F. Rieser (Frühwarnsysteme, 1980), S. 37 f. und D. Simon (Schwache Signale, 1986), S. 192 ff.

Im Rahmen der Selektion der anzunehmenden strategischen Herausforderungen wird ermittelt, welche strategischen Entscheidungsprobleme mit welcher Priorität und in welcher Form weiterbearbeitet werden.[1)]

Als Selektionskriterien sind dabei zu unterscheiden:[2)]

1. die inhaltlichen Charakteristika der strategischen Entscheidungsprobleme gemäß den Ergebnissen der Evaluation

2. die Belastung von Ressourcen finanzieller, personeller bzw. zeitlicher Art, die mit der Weiterbearbeitung des jeweiligen strategischen Entscheidungsproblems verbunden ist.

Die weitere Handhabung der selektierten strategischen Herausforderungen hängt ab von deren jeweiligen Prioritäten. Mögliche prioritätsorientierte Formen der Weiterbearbeitung sind Fortsetzung der Informationsbeschaffung auf gleichem oder höherem Aktivitätsniveau und Einleitung von Ziel- und Maßnahmenplanungen mit jeweils unterschiedlichem Nachdruck.

Die Ergebnisse der strategischen Problemexploration sind damit wesentliche Inputs für erneute Explorationsprozesse bzw. für Ziel- und Strategieformulierungsprozesse.

Gemäß dem prozessuellen Konzept des strategischen Projektmanagements umfaßt die Phase der strategischen Problemexploration zwei Basisprozesse, nämlich die strategische Früherkennung und die strategische Analyse;[3)] deren Prozeßablauf

---

1) Eine erste Abstufung der Priorität ergibt sich mit der Unterscheidung akuter, chronischer und potentieller strategischer Herausforderungen; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 334.

2) Vgl. auch H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 130 ff.

3) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 411.

ist demnach jeweils in Anlehnung an die Vorgehensschritte der strategischen Problemexploration zu strukturieren.

Der wesentliche Unterschied zwischen den Explorationstätigkeiten der beiden Basisprozesse besteht darin, daß die Früherkennung auf die Entdeckung einer bestimmten Art von strategischen Entscheidungsproblemen spezialisiert ist: sie soll strategische Diskontinuitäten identifizieren, die für die Unternehmung potentielle strategische Herausforderungen darstellen.[1)]

Potentielle strategische Herausforderungen setzen weitere Untersuchungen im Rahmen der strategischen Analyse in Gang. Insofern ist die strategische Früherkennung ein Lieferant von Anstößen für strategische Analysen unter mehreren; wegen ihrer besonderen Bedeutung ist sie funktionell zu verselbständigen.

---

1) Zum Begriff der strategischen Diskontinuität vgl. die Ausführungen in Kapitel 312 und die dort zitierte Literatur; zum Begriff der potentiellen strategischen Herausforderung vgl. die Ausführungen in Kapitel 334.

422. Die strategische Früherkennung

4221. Konzeptionelle Grundlagen der strategischen Früherkennung

Wie unsere Ausführungen in Kapitel 311 gezeigt haben, sehen sich Unternehmungen zunehmend strategischen Überraschungen gegenüber, d.h. Situationen, in denen eine Bedrohung der Unternehmensexistenz bzw. eine Chance für die Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen unvermittelt auftritt, so daß die unvorbereitete Unternehmung nur noch mit ad-hoc-Maßnahmen reagieren kann.

Eine Möglichkeit zur Bewältigung dieser Problematik besteht in der Forcierung der strategischen Früherkennung.[1)]

Die strategische Früherkennung hat die Aufgabe, strategische Diskontinuitäten so frühzeitig aufzuzeigen, daß der Unternehmung ausreichend Zeit und Handlungsspielraum zur Verfügung steht, geeignete Maßnahmen zur Abwendung der Bedrohung bzw. zur Ausnutzung der sich bietenden Chance zu planen und zu implementieren und dadurch strategische Überraschungen zu verhindern.[2)]

---

1) Eine zweite Alternative besteht im Aufbau einer entsprechenden ex-post-Reaktionsbereitschaft, um bereits eingetretene Überraschungen begegnen zu können. Beide Alternativen sind als gegenseitige Ergänzungen aufzufassen.

2) Die Idee der Früherkennung wurde in der ersten Hälfte der 70er Jahre in die deutsche betriebswirtschaftliche Literatur eingeführt; vgl. bspw. J. Wild (Unternehmensplanung, 1981; erste Auflage 1974), S. 67 f. Anfangs verband sich damit eine antizipative Abweichungsermittlung auf der Basis operativer Daten. Mit zunehmender Ausweitung des strategischen Problems von Unternehmungen wurde der Bedarf an strategisch relevanten Früherkennungsinformationen immer größer. Er löste eine bis heute anhaltende intensive Auseinandersetzung der Betriebswirtschaftslehre mit dem Phänomen strategischer Diskontinuitäten und deren Früherkennung aus; die nachfolgende exemplarische Literaturübersicht soll dies dokumentieren: H.I. Ansoff (Discontinuity, 1976), S. 129 ff., H. Müller-Merbach (Frühwarnsysteme, 1976), S. 159 ff.,

Fortsetzung der Fußnote auf S.196.

Als Regulative einer zweckadäquaten Konzeptionalisierung des Basisprozesses sind die Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für die strategische Früherkennung anzusehen, die in Abbildung 4.5 differenziert nach den generellen Ablaufelementen Input, Prozeß und Output zusammengestellt sind. Sie stellen diejenigen Anforderungen dar, deren Erfüllung notwendige Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit dieses Basisprozesses ist.[1)]

Gemäß ihrer Aufgabenstellung soll die strategische Früherkennung einen spezifischen Output in Form von Früherkennungsinformationen liefern; es handelt sich dabei um Informationen, die mit möglichst großem zeitlichen Vorlauf auf signifikante Abweichungen in bisherigen bzw. auf neue Entwicklungen aufmerksam machen, deren Eintrittswahrscheinlichkeit als hoch und deren Wirkungen auf das Erfolgspotential resp. einzelne strategische Potentiale der Unternehmung als bedeutend eingestuft werden.[2)]

Eine Aufgabenstellung "Früherkennung strategischer Diskontinuitäten" ist nur sinnvoll, wenn sich derartige Ereignisse frühzeitig andeuten, so daß entsprechende Hinweise überhaupt geortet werden können.

Fortsetzung der Fußnote 2) von S. 195.

H. Müller-Merbach (Krisenerkennung, 1977), S. 419 f., R. Kühn, M. Wallise (Problementdeckungssystem, 1978), S. 223 ff., I. Rieser (Frühwarnsysteme, 1978), S. 51 ff., H. Albach et. al. (Frühwarnsysteme, 1979), I. Rieser (Frühwarnsysteme, 1980), G. Müller (Strategische Frühaufklärung, 1981), P. Gomez (Frühwarnung, 1983), W. Klausmann (Frühwarnsysteme, 1983), S. 39 ff., U. Krystek (Frühwarnsysteme, 1985), D. Hahn, W. Klausmann (Frühwarnsysteme, 1986), S. 264 ff. und D. Simon (Schwache Signale, 1986).

1) Die einzelnen Anforderungen werden bei der Beschreibung des Prozeßablaufs der strategischen Früherkennung aufgegriffen.

2) Vgl. B. Zettelmeyer (Strategisches Management, 1984), S. 102, D. Hahn, W. Klausmann (Frühwarnsysteme, 1986), S. 265 und D. Simon (Schwache Signale, 1986), S. 11.

Generelle strategische Grundsätze			Aufgabe: frühzeitiges Erkennen strategischer Diskontinuitäten zur Verhinderung strategischer Überraschungen Basisprozeß: STRATEGISCHE FRÜHERKENNUNG		
			Input: schwache Signale	Prozeß: Identifikation, Diagnose, Evaluation und Selektion schwacher Signale	Output: Früherkennungsinformationen
Holismus (HOL)	Symbiose (SYM)		- Beachtung aller strategischen Problemfelder (HOL)	- kontinuierliche Beobachtung (HOL) - Vermeidung eines unkontrollierten Informationsverlustes (HOL)	- Dokumentation aller registrierten schwachen Signale (HOL)
	Synergie (SYM)				
Preaktivität (PRE)	Initiative (INV)			- aktives Suchverhalten (INV) - sofortige Auswertung registrierter schwacher Signale (PRE) - unverzügliche Weiterleitung relevanter Früherkennungsinformationen (INV)	
	Resistenz (RES)				
Variabilität (VAR)	Flexibilität (FLX)		- Offenheit für Änderungen des Strukturkonzeptes des strategischen Aufgabenfeldes (REV)	- multiple Diskontinuitätenbeurteilung (VAR) - Recycling nicht weitergeleiteter schwacher Signale (FLX)	- Mehrfachkategorisierung der schwachen Signale (FLX)
	Reversibilität (REV)				
Operationalisierung (OPG)	Komplexitätsreduktion (KOM)	Dekomposition (DEK)	- Bedeutungsordnung der strategischen Problemfelder (KOM) - Abbildung strategischer Problemfelder auf Indikatoren (KON)	- Abstufung der Beobachtungsintensitäten (KOM) - Selektion relevanter schwacher Signale (KON) - Aufdeckung bisher unbekannter strategischer Strukturen (KRV)	- Bedeutungsordnung der schwachen Signale (KOM)
		Kondensation (KON)			
	Kreativität (KRV)				

Abb. 4.5: Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für die strategische Früherkennung

Es ist nun nicht unrealistisch, davon auszugehen, daß viele der für die Unternehmung strategisch relevanten Strukturbrüche und neuartigen Entwicklungen nicht abrupt auftreten, sondern sich durch erste Anzeichen, sog. schwache Signale, ankündigen und erst im Zeitablauf Kontur annehmen.[1] Demnach soll die strategische Früherkennung einen spezifischen Input in Form schwacher Signale verarbeiten.

Schwache Signale weisen entsprechend dem durch sie angezeigten frühen Entwicklungsstadium strategischer Diskontinuitäten einen nur niedrigen Informationsgrad auf, d.h., ihr Informationsgehalt bezüglich Ursachen, Art, Zeitpunkt und Wirkungsausmaß von Strukturbrüchen und -sprüngen ist als unbestimmt, unvollständig und ungewiß einzustufen.[2]

Der Prozeßablauf der strategischen Früherkennung orientiert sich an den in Kapitel 421 vorgestellten allgemeinen Vorgehensschritten der Problemexploration; vgl. im folgenden Abbildung 4.6.[3]

Ausgangspunkt einer strategischen Früherkennungsprozedur ist die Beobachtung der strategisch relevanten Problemfelder zur Entdeckung schwacher Signale.

Bei dieser Beobachtung darf die Signalempfindlichkeit weder sachlich noch zeitlich einseitig ausgeprägt sein.

---

1) Dies ist der Grundgedanke des ANSOFF'schen Konzepts der Erfassung schwacher Signale, das die Diskussion des Problems der strategischen Früherkennung bis heute wesentlich prägt; vgl. H.I. Ansoff (Discontinuity, 1976), S. 132 ff. Zur Kritik des Konzepts, die die Operationalität des Begriffs der schwachen Signale und die Interpretierbarkeit schwacher Signale vor Eintritt der Diskontinuität in Frage stellt, vgl. U. Arnold (Konzept der "Schwachen Signale", 1981), S. 291 f.

2) Zum Begriff des Informationsgrades vgl. unsere Ausführungen in Kapitel 313.

3) Der Abbildung 4.6 liegt eine Darstellung bei G. Müller (Strategische Frühaufklärung, 1981), S. 239 zugrunde, die jedoch in wesentlichen Teilen modifiziert wurde.

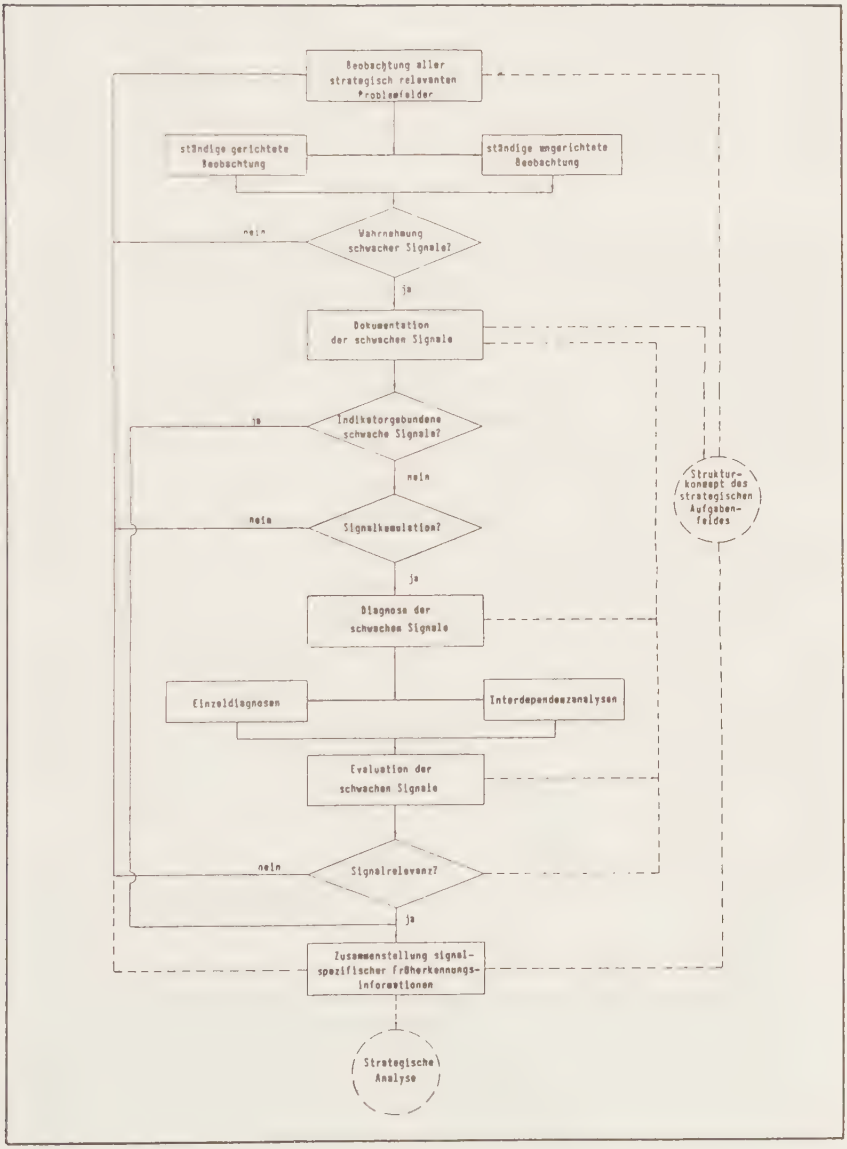


Abb. 4.6: Prozeßablauf der strategischen Früherkennung

In sachlicher Hinsicht muß die Signalsuche alle strategisch relevanten Problemfelder abdecken; sie darf zumindest keinen Bereich systematisch vernachlässigen.[1] Vor allem muß sie sich auch auf solche Felder erstrecken, die bisher nicht als wichtig angesehen bzw. erkannt wurden und deshalb bei der strategischen Ziel- und Maßnahmenplanung noch keine Berücksichtigung fanden.[2]

Eine in zeitlicher Hinsicht einseitig geprägte Problemempfindlichkeit wird durch eine Verstetigung der Signalsuche vermieden, d.h.,es muß eine kontinuierliche Beobachtung der Problemfelder erfolgen. Damit soll verhindert werden, daß sich der zeitliche Vorlauf der Früherkennungsinformation schon allein dadurch verringert, daß erste Anzeichen strategischer Diskontinuitäten nicht wahrgenommen werden, weil sie zwischen zwei Beobachtungszeitpunkten auftreten.

Es ist offensichtlich, daß eine kontinuierliche Signalsuche nicht für alle Bereiche mit gleicher Intensität durchgeführt werden kann; abgesehen von Effizienzgründen würde dies die Informationsverarbeitungskapazität einer Unternehmung bei weitem übersteigen. Bei der erforderlichen Abstufung der Beobachtungsintensität wollen wir gemäß den Ausführungen in Kapitel 421 gerichtete und ungerichtete Beobachtung unterscheiden; die Intensitätsabstufung ergibt sich dabei aus dem verschieden hohen Detaillierungsgrad der jeweiligen Beobachtungsraster.

Um eine sinnvolle Zuordnung zur gerichteten bzw. ungerichteten Beobachtung zu gewährleisten, ist eine Bedeutungsordnung der

---

1) Die in der Literatur zur strategischen Früherkennung häufiger zu findende Schwerpunktsetzung auf unternehmensexterne Beobachtungsbereiche ist demnach als unzweckmäßig einzustufen; vgl. zu einer derartigen Schwerpunktsetzung bspw. I. Rieser (Frühwarnsysteme, 1978), S. 52 und D. Simon (Schwache Signale, 1986), S. 135. Zur Segmentierung des strategischen Aufgabenfeldes in einzelne Problemfelder vgl. die Ausführungen in Kapitel 4232.

2) Dieser Kompensationsgedanke war einer der Gründe, die uns veranlaßten, für eine Zusammenfassung von Planung und Kontrolle zu einer einzigen Führungsfunktion zu plädieren; vgl. die Ausführungen in Kapitel 334.

strategischen Problemfelder erforderlich.

Aus pragmatischer Sicht bietet sich an, die Wichtigkeit der einzelnen Bereiche danach zu beurteilen, ob sie resp. die Entwicklung der sie repräsentierenden strategischen Variablen in den bisherigen Ziel- und Maßnahmenplanungen berücksichtigt wurden.

Grundlage für eine derartige Bedeutungsordnung ist das Strukturkonzept des strategischen Aufgabenfeldes einer Unternehmung; darunter ist die systematische und integrative Zusammenfassung aller bei der Planung der derzeit gültigen strategischen Ziele und Maßnahmen zugrunde gelegten Prämissen zu verstehen.[1] Bei den Prämissen handelt es sich um Annahmen über die Relevanz und die künftige Entwicklung sowie die Wirkungszusammenhänge derjenigen internen und externen strategischen Variablen, die den Bedingungsrahmen der implementierten strategischen Unternehmensaktivitäten bilden. Letztlich stellt das Strukturkonzept des strategischen Aufgabenfeldes somit eine Art Super-Szenario der absehbaren Zukunft der Unternehmung und ihrer Umwelt dar.

Die Beobachtung konzeptionell erfaßter Problemfelder kann aufgrund deren strukturellen Durchdringung an den bereichsspezifischen strategischen Variablen ansetzen. Dabei sollten nach Möglichkeit die strategischen Faktoren als elementare Variable überwacht werden, da deren Ausprägungsveränderungen als ursächlich für strategische Diskontinuitäten anzusehen sind;[2] Veränderungen anderer Variablen sind durch die Faktorentwick-

1) In Richtung eines Strukturkonzeptes des strategischen Aufgabenfeldes führen die Überlegungen zur Erfassung und Prognose der sozialen Umwelt von B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 307 ff., zur netzwerktheoretischen Abgrenzung der unternehmensrelevanten Umwelt von G. Müller (Strategische Frühaufklärung, 1981), S. 163 ff. sowie zur kybernetischen Abbildung des Unternehmensgeschehens von P. Gomez (Frühwarnung, 1983), S. 22 ff.

2) Allgemein können Veränderungen in sog. Problementstehungsbereichen als Ursachen von Problemen aufgefaßt werden; vgl. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 99.

lungen induziert und weisen demnach lediglich symptomatischen Charakter auf.

Die Überwachung der strategischen Faktoren (Variablen) erfolgt mit Hilfe von Indikatoren, die geeignet sind, künftig zu erwartende Ausprägungsveränderungen der Variablen zu signalisieren.[1] Indikatorgebundene schwache Signale sind immer dann zu vermelden, wenn die Indikatorausprägung den Toleranzbereich um einen strukturkonzeptspezifischen Sollwert verläßt.[2]

Zur Beobachtung konzeptionell nicht erfaßter Problemfelder sind wegen deren mangelnden strukturellen Durchdringung keine Anzeigen mit Indikatorqualität verfügbar.

Möglichkeiten zur Ortung schwacher Signale auch in solchen Bereichen ergeben sich mit der Verallgemeinerung diffusionstheoretischer Aussagen, wonach auch ökonomisch-technologische und sozio-politische Veränderungen typische Ausbreitungsmuster aufweisen.[3]

Als schwache Signale sind danach Hinweise auf beginnende Diffusionsprozesse und musterspezifische Etappenereignisse zu werten. Derartige schwache Signale sind z.B.:

---

1) Zum Indikatorkonzept der strategischen Früherkennung vgl. u.a. P. Gomez (Frühwarnung, 1983), S. 34 ff. und U. Krystek (Frühwarnsysteme, 1985), S. 14 ff., siehe auch unsere Ausführungen in Kapitel 4222.

2) Auswahl und Bestimmung der Sollwerte und Toleranzen der Indikatoren erfolgen auf der Basis des Strukturkonzepts des strategischen Aufgabenfeldes.

3) Erkenntnisobjekt der Diffusionsforschung sind die Ausbreitungswege neuer Ideen und Verhaltensformen in sozialen Gemeinschaften. Grundannahme ist, daß von "infizierten" Subjekten eine Ansteckungswirkung ausgeht, so daß die Neuerungen auf eine ständig wachsende Zahl von Personen bzw. Institutionen übergreifen. Ziel der Diffusionsforschung ist das Erkennen typischer Verbreitungsmuster, die für jeden Zeitpunkt den Stand des Diffusionsprozesses erkennen lassen. Vgl. dazu G. Krampe G. Müller (Diffusionsfunktionen, 1981), S. 391 ff., G. Müller (Strategische Frühaufklärung, 1981), S. 176 ff. und U. Krystek (FuE und Frühwarnung, 1986), S. 286 sowie die dort jeweils verarbeitete Literatur.

- die Häufung von gleichartigen Ereignissen,
- die Verbreitung von neuartigen Meinungen in den Medien,
- die Forderungen und Stellungnahmen von sog. Schlüsselpersonen des öffentlichen Lebens oder (nicht-) staatlichen Institutionen,

die jeweils für die Unternehmung relevant sind oder sein könnten.[1)]

Werden im Rahmen der Beobachtung der strategisch relevanten Problemfelder schwache Signale wahrgenommen, besteht der nächste Schritt der Früherkennung in der Dokumentation der registrierten schwachen Signale.[2)]

Die Dokumentation dient einerseits der Vermeidung eines unkontrollierten Informationsverlustes und andererseits der Zeitersparnis bei der Informationssuche im Falle der Konkretisierung schwacher Signale.[3)]

Um die Auswertungsflexibilität der Dokumentation zu erhöhen, empfiehlt sich eine Mehrfachkategorisierung der schwachen Signale. Folgende Kriterien können dazu herangezogen werden:[4)]

1. Die phänomenorientierte Klassifizierung ordnet schwache Signale nach ihrem Zusammenhang mit als unternehmensrelevant eingestuften Erscheinungen.[5)]

---

1) Vgl. G. Krampe, G. Müller (Diffusionsfunktionen, 1981), S. 396.

2) Vgl. dazu D. Simon (Schwache Signale, 1986), S. 206 ff.

3) Darüber hinaus ist die Dokumentation eine wichtige Informationsquelle bei der Erstellung bzw. Revision des Strukturkonzeptes des strategischen Aufgabenfeldes.

4) Vgl. dazu U. Krystek (Frühwarnsysteme, 1985), S. 31 ff. und D. Simon (Schwache Signale, 1986), S. 207 f.

5) Wichtige derartige Erscheinungen wurden im Zusammenhang mit der historisch-genetischen Kennzeichnung des strategischen Problems beschrieben; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 311. Diese eher allgemeinen Erscheinungen und Entwicklungen sind unternehmensspezifisch zu ergänzen. Anhaltspunkte dazu finden sich bei P. Gomez (Frühwarnung, 1983), S. 19 f.

2. Bereichsbezogene Klassifizierungen sind die Kategorisierung nach den signalsendenden Problemfeldern; sie erleichtert die Überwachung der Entwicklungsgeschwindigkeiten strategischer Überraschungen, und die Kategorisierung nach den betroffenen strategischen Potentialen, welche die Selektion strategischer Herausforderungen im Rahmen der strategischen Analyse unterstützt.[1)]

3. Die relevanzorientierte Klassifizierung ordnet die schwachen Signale nach ihrer Wichtigkeit; sie stellt eine Überwachungs- und Selektionshilfe dar.[2)]

Der weitere Ablauf der strategischen Früherkennung hängt von der Art des georteten schwachen Signals ab.

Bei indikatorgebundenen schwachen Signalen kann unmittelbar eine entsprechende Früherkennungsinformation an die strategische Analyse weitergeleitet werden; die übersprungenen Teilprozesse der Signaldiagnose und -evaluation sind vorab bei der Auswahl sowie der Soll- und Toleranzwertbestimmung der Indikatoren durchlaufen worden.

Bei nicht indikatorgebundenen schwachen Signalen ist eine umfassende Beurteilung der Relevanz erst nach Durchführung einer Signaldiagnose und -evaluation möglich.

Um eine Informationsüberladung und mögliche Blockade der mit diesen Analysen betrauten Stellen zu vermeiden, werden nur solche Signale näher untersucht, bei denen eine Anzeigehäufung festzustellen ist; dieses Selektionskriterium stellt ein aus diffusionstheoretischer Sicht adäquates erstes Indiz für deren Relevanz dar.

---

1) Die zuletzt genannte Klassifizierung ist in diesem frühen Stadium der Früherkennung nur für indikatorgebundene schwache Signale möglich.

2) Die Ausführungen in der vorangegangenen Fußnote gelten bei dieser Klassifizierung analog.

Im Rahmen der Diagnose der schwachen Signale geht es darum, die Ursachen der indizierten Ereignisse und Entwicklungen ausfindig zu machen.

In Einzeldiagnosen wird für jede angezeigte Diskontinuität isoliert nach denjenigen strategischen Faktoren gesucht, welche die registrierten Problemsymptome ausgelöst haben.[1)]

Darüber hinaus sind Interdependenzanalysen durchzuführen; sie dienen der Aufdeckung bisher unbekannter strategischer Strukturen. Sie sollen Aufschluß darüber geben, ob und wie stark sich die einzelnen Ereignisse und Entwicklungen in zeitlicher und sachlicher Hinsicht gegenseitig forcieren oder blockieren.[2)]

Wegen des niedrigen Wissensstandes ist es ratsam, zum gleichen Problem mehrere, voneinander unabhängige Analysen durchzuführen. Dadurch soll vermieden werden, daß aufgrund einseitiger Problemsichten wichtige Ursachenbereiche von vornherein ausgeklammert werden;[3)] darüber hinaus verspricht die erforderliche Diskussion unterschiedlicher Auffassungen die Generierung weiterer Einsichten und Erkenntnisse.

Die Evaluation der schwachen Signale dient dazu, die Wirkungen der indizierten Ereignisse und Entwicklungen auf die Unternehmung zu prognostizieren. Angesichts des niedrigen Wissensstandes kann es sich dabei lediglich um die grobe Abschätzung globaler Wirkungen handeln.

---

1) Ein dafür einsetzbares Verfahren ist die Kepner-Tregoe-Methode; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4222.

2) Zur methodischen Unterstützung können Feedback-Diagramme und sog. Papiercomputer angewandt werden; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4232.

3) Vgl. dazu grundlegend W. Kirsch, W. Trux (Strategische Frühaufklärung, 1979), S. 59 f. Instrumentell können derartige Analysen durch Delphi-Prozesse unterstützt werden, vgl. zur Delphi-Methode die Ausführungen in Kapitel 4232.

Mögliche globale Wirkungsmerkmale sind der Zeitraum, in dem die Auswirkungen der Ereignisse und Entwicklungen die Unternehmung erstmals erfassen, und die betroffenen Unternehmensbereiche; dazu kommt die Beurteilung der jeweiligen Eintrittswahrscheinlichkeit.[1)]

Die zur Wirkungsabschätzung zunächst erforderlichen Einzelprognosen können einerseits als freie Voraussagen ausgestaltet sein; die entsprechenden Informationen werden im Rahmen von Diskontinuitätenbefragungen von Experten gewonnen. Andererseits können diffusionstheoretisch fundierte strukturelle Trendlinien herangezogen werden, vorausgesetzt, die bei der Signaldiagnose ermittelten Auslösefaktoren besitzen ein bereits bekanntes Wirkungs- bzw. Ausbreitungsmuster;[2)] Neuentwicklungen sind durch Analogieschlüsse aus gleichen oder artähnlichen Diffusionsprozessen ableitbar.[3)]

Zur Komplettierung der Wirkungsabschätzung sind die Ergebnisse der Einzelprognosen gemäß den in den Interdependenzanalysen ermittelten strukturellen Zusammenhängen zwischen den einzelnen Ereignissen und Entwicklungen anzupassen.

Die Evaluationsergebnisse bilden die Grundlage für die Selektion relevanter schwacher Signale, die an die strategische Analyse weiterzuleiten sind. Mit Hilfe einer Wahrscheinlichkeits-Bedeutungs-Matrix, in die die schwachen Signale gemäß den Ausprägungen der Wirkungsmerkmale zu positionieren sind, wird die Signalrelevanz beurteilt;[4)] die damit gleichzeitig gewonnene Bedeutungsordnung der schwachen Signale wird zur

---

1) Vgl. zu diesen und weiteren Wirkungsmerkmalen auch die Ausführungen in Kapitel 421.

2) Zur Ermittlung struktureller Trendlinien vgl. die Ausführungen in Kapitel 4222.

3) Vgl. G. Müller (Strategische Frühaufklärung, 1981), S. 184.

4) Zur Wahrscheinlichkeits-Bedeutungs-Matrix vgl. die Ausführungen in Kapitel 4222.

Vervollständigung der Dokumentation herangezogen.

Den Abschluß einer strategischen Früherkennungsprozedur bildet die Zusammenstellung signalspezifischer Früherkennungsinformationen. Sie enthält generell Aussagen über die Art der zu erwartenden Diskontinuität, das siganlsendende Problemfeld, die betroffenen strategischen Potentiale resp. Unternehmensbereiche sowie die Eintrittswahrscheinlichkeiten. Bei indikatorgebundenen schwachen Signalen kommen Informationen zum Trend der Indikatorentwicklung, bei nicht indikatorgebundenen die explizite Einschätzung der Bedeutung hinzu.

Wie bereits angedeutet, liefert die strategische Früherkennung außer den einzelsignalspezifischen Früherkennungsinformationen auch Teile der Informationsbasis zu einer regelmäßigen Überprüfung und Revision des Strukturkonzeptes des strategischen Aufgabenfeldes.[1)] Der im Strukturkonzept festgehaltenen unternehmensbezogenen Zukunftsvision werden dabei im Ganzen oder in Teilen aus schwachen Signalen abgeleitete Szenarien gegenübergestellt; die zu registrierenden Abweichungen stellen wichtige Anstöße für strategische Analyse- sowie Ziel- und Maßnahmenplanungsprozesse dar, die ihrerseits eine Anpassung des Strukturkonzeptes zur Folge haben und dadurch auf die strategische Früherkennung zurückwirken.

1) Zu dieser fundamentalkritischen Funktion der strategischen Früherkennung vgl. W. Kirsch, W. Trux (Strategische Frühaufklärung, 1979), S. 54.

4222. Methodische Unterstützung der strategischen Früherkennung

In Kapitel 4221 wurden folgende früherkennungspezifische instrumentelle Hilfen erwähnt:

1. Indikatorchecklisten
2. Kepner-Tregoe-Methode
3. strukturelle Trendlinien
4. Wahrscheinlichkeits-Bedeutungs-Matrix.

(1) Indikatorchecklisten dienen der Erfassung schwacher Signale aus strategischen Problemfeldern, die im Strukturkonzept des strategischen Aufgabenfeldes konzeptionell erfaßt sind.

Die Suche und Auswahl von Früherkennungsindikatoren zum Aufbau derartiger Checklisten sollte sich an den vier generellen strategischen Grundsätzen der ersten Konkretisierungsstufe orientieren; demnach sind folgende Such- und Auswahlkriterien zu unterscheiden: [1)]

1. Preaktivität
   Die Indikatoren sollen strategische Diskontinuitäten in ihrem Bereich mit möglichst großem zeitlichen Vorlauf anzeigen; der zeitliche Vorlauf muß in etwa bekannt und sollte konstant sein.

2. Operationalisierung
   Die Indikatoren sollen die strategischen Diskontinuitäten in ihrem Bereich möglichst eindeutig identifizieren, um Zeitverluste durch erforderliche nachträgliche Interpretationen zu vermeiden.

---

1) Vgl. dazu ähnlich, jedoch ohne den konzeptionellen Hintergrund U. Krystek (Frühwarnsysteme, 1985), S. 17.

3. Holismus
   Die Indikatoren sollen von ihrem Bereich ausgehende strategische Diskontinuitäten möglichst vollständig erfassen.

4. Variabilität
   Die Indikatoren sollen sich Veränderungen in ihrem Bereich bei gleicher Aussageeffizienz anpassen.

Diese Kriterien stellen Maximalanforderungen dar, denen die meisten der bisher bekannten Indikatoren nur begrenzt genügen.

Die Abbildung 4.7 zeigt eine Zusammenstellung möglicher Früherkennungsindikatoren;[1] die Segmentierung des strategischen Aufgabenfeldes orientiert sich an der Grundsystematik der strategischen Potentiale.[2]

Für die einzelnen Indikatoren der Checkliste sind jeweils Sollwerte und Toleranzbereiche zu bestimmen;[3] die Informationsbasis dazu bildet das Strukturkonzept des strategischen Aufgabenfeldes einer Unternehmung. Früherkennungsinformationen werden immer dann generiert, wenn der Indikator die quantifizierten oder auch nur vage vorstellbaren Toleranzbandbreiten verläßt.

Der Einsatz von Indikatorchecklisten ist gekennzeichnet durch eine hohe Benutzerfreundlichkeit und einen geringen Zeit- und Ressourcenaufwand. Dieses Eignungsprofil ist allerdings zu relativieren, da die Erstellung und Revision von Indikator-

---

1) Ausgewertet wurden folgende Quellen: I. Rieser (Frühwarnsysteme, 1980), S. 39 ff., P. Gomez (Frühwarnung, 1983), S. 34 ff., U. Krystek (Frühwarnsysteme, 1985), S. 20 ff. und S. 33 ff., D. Hahn, W. Klausmann (Frühwarnsysteme, 1986), S. 267 ff. und D. Simon (Schwache Signale, 1986), S. 44. Es ist selbstredend, daß die Indikatorchecklisten unternehmensindividuell auszugestalten sind.

2) Vgl. zur Grundsystematik der strategischen Potentiale die Ausführungen in Kapitel 332. Die vollständige Segmentierungssystematik der strategischen Problemfelder einer Unternehmung wird in Kapitel 4232 abgeleitet.

3) Vgl. D. Hahn, W. Klausmann (Frühwarnsysteme, 1986), S. 268.

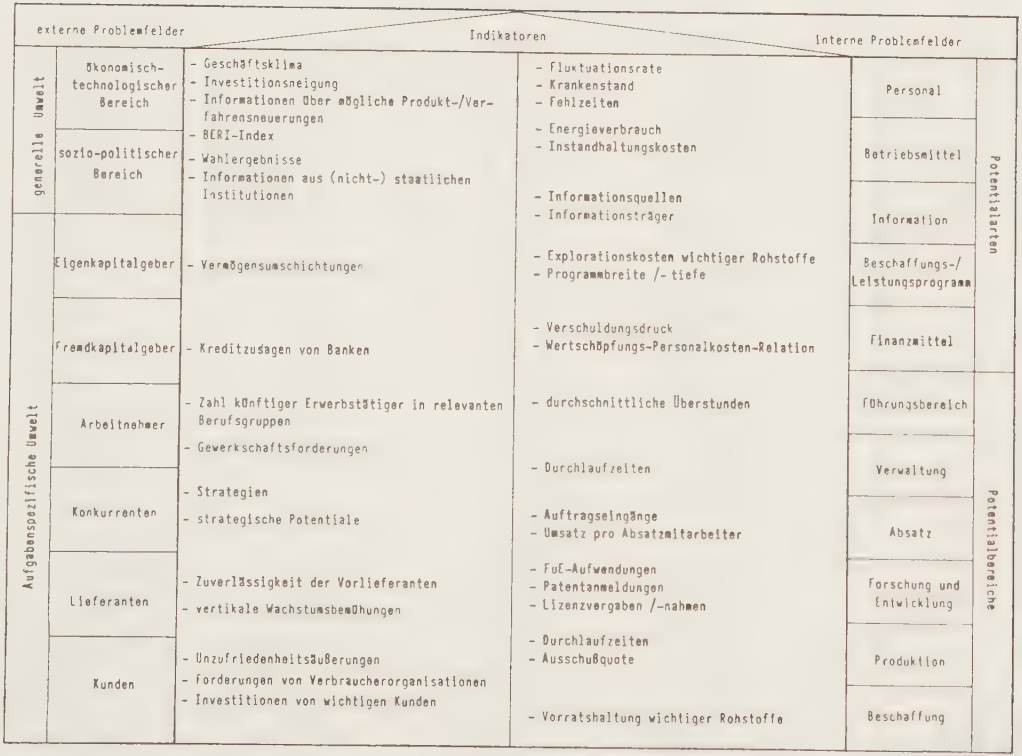


Abb. 4.7: Exemplarische Indikatoren interner und externer strategischer Problemfelder

checklisten als besonders zeit- und ressourcenaufwendig einzustufen sind. Dies liegt darin begründet, daß vor allem die Indikatoren der aufgabenspezifischen Umwelt und der internen Problementstehungsbereiche unternehmensspezifisch ermittelt werden müssen.[1)]

(2) Die Kepner-Tregoe-Methode beschreibt eine allgemein anwendbare, systematische Vorgehensweise zur Aufdeckung von Problemursachen;[2)] sie kann daher auch zur Signaldiagnose im Rahmen der strategischen Früherkennung herangezogen werden.[3)]

Die Methode umfaßt im einzelnen folgende Vorgehensschritte:[4)]

1. Die Problembeschreibung erfolgt durch die Spezifizierung der vier Dimensionen Art, Ort und Zeit des Auftretens sowie Ausmaß der Problemsymptome. Die Besonderheit besteht darin, daß neben den IST-Ausprägungen der vier Dimensionen auch die KÖNNTE-SEIN- aber -IST-NICHT-Ausprägungen für den naheliegendsten logischen Vergleichsfall zu ermitteln sind; bspw. könnten zur Beschreibung der Absatzprobleme eines bestimmten Produkttyps die analogen Daten gleicher oder ähnlicher Produkttypen herangezogen werden, bei denen die Probleme nicht auftreten.

2. Durch einen IST-/IST-NICHT-Vergleich werden die Besonderheiten ermittelt, welche die Vergleichsfälle unterscheiden. Grundannahme ist, daß Problemursachen nur im Umfeld derartiger Besonderheiten zu suchen sind; sie liefern also Anhaltspunkte, wo und in welcher Richtung nach Ursachen zu forschen ist.

---

1) Vgl. U. Krystek (Frühwarnsysteme, 1985), S. 17 f.

2) Vgl. dazu grundlegend C.H. Kepner, B.B. Tregoe (Entscheidungen, 1985), S. 33 ff. sowie die Fallbeispiele S. 61 ff.; siehe auch H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 138 f. Zu weiteren allgemeinen Analysemethoden vgl. ebenda, S. 140 ff.

3) Vgl. G. Müller (Strategische Frühaufklärung, 1981), S. 174 ff.

4) Vgl. C.H. Kepner, B.B. Tregoe (Entscheidungen, 1985), S. 42 ff.

3. Die Ermittlung möglicher Problemursachen erfolgt durch die systematische Suche nach Veränderungen im Umfeld der Besonderheiten, welche die charakteristischen Wirkungen, die in den Besonderheiten zu vermerken sind, hervorgerufen haben könnten.

4. Zur Ermittlung der wahrscheinlichsten Ursache werden zunächst Hypothesen darüber aufgestellt, inwieweit eine identifizierte Veränderung Ursache des Problems sein kann. Es folgt dann eine logische Überprüfung dieser Hypothesen: Diejenige Vermutung, welche die IST- und die IST-NICHT-Beschreibung des Problems am umfassendsten erklärt, ist dessen wahrscheinlichste Ursache. Unklarheiten können durch die Suche nach weiteren hypothesenspezifischen Informationen beseitig werden.[1)]

Der Einsatz der Kepner-Tregoe-Methode stellt relativ hohe Anforderungen an die analytischen und kombinatorischen Fähigkeiten der Benutzer. Aufgrund der systematischen Beschränkung der Ursachensuche auf die unmittelbare Umgebung der Problembesonderheiten ist der Zeit- und Ressourcenaufwand nicht allzu hoch zu veranschlagen.

(3) Strukturelle Trendlinien dienen der Prognose einzelner indizierter Diskontinuitäten im Rahmen der Signalevaluation.

Strukturelle Trendlinien sind Diffusionsfunktionen ökonomisch-technologischer und sozio-politischer Änderungen, d.h., sie geben für bestimmte Zeitpunkte den Stand des jeweiligen Diffusionsprozesses an, ausgedrückt z.B. in den Dimensionen "kumulierte Anzahl gleichartiger Ereignisse" oder "kumu-

---

1) Auf den abschließenden Schritt des Experimentalbeweises der wahrscheinlichsten Ursache muß im strategischen Problembereich verzichtet werden; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 322.

lierte Anzahl infizierter Personen"; vgl. dazu auch die Beispiele in Abbildung 4.8.[1)]

Ausgangspunkt für die Verallgemeinerung diffusionstheoretischer Aussagen sind folgende Hypothesen zu Art und Ablauf ökonomisch-technologischer und sozio-politischer Veränderungen:[2)]

1. Die Veränderungen werden von Menschen "gemacht" und sind interessengeleitet.

2. Die Veränderungen werden durch Ereignisse ausgelöst bzw. von sog. Vorreitern getragen.

3. Die Veränderungen unterliegen bestimmten Entwicklungsmechanismen, die ein relativ stabiles Verbreitungsmuster bewirken.

Zur Ermittlung struktureller Trendlinien können zunächst graphische Verfahren herangezogen werden; dies empfiehlt sich vor allem im Anfangsstadium entsprechender Beobachtungen, wenn erst eine geringe Datenmenge zur Verfügung steht.[3)] Mit der Vergrößerung der Datenbasis in späteren Beobachtungsstadien sind aufwendigere, statistische Verfahren einsetzbar.[4)]

Die Anwendung struktureller Trendlinien in konkreten Einzelfällen setzt voraus, daß die im Rahmen der Signaldiagnose ermittelten auslösenden Ereignisse auf gleiche oder ähnliche Diffusionsprozesse hindeuten, wie sie den jeweiligen Trendlinien zugrunde liegen.

---

1) Die Beispiele sind entnommen aus G. Krampe, G. Müller (Diffusionsfunktionen, 1981), S. 397.

2) Vgl. ebenda, S. 396.

3) Vgl. ebenda, S. 395 f. An dieser wenig exakten Vorgehensweise setzt D. Simon (Schwache Signale, 1986), S. 129 f. mit seiner Kritik des Konzepts der strukturellen Trendlinien an.

4) Vgl. G. Krampe, G. Müller (Diffusionsfunktionen, 1981), S. 392 ff.

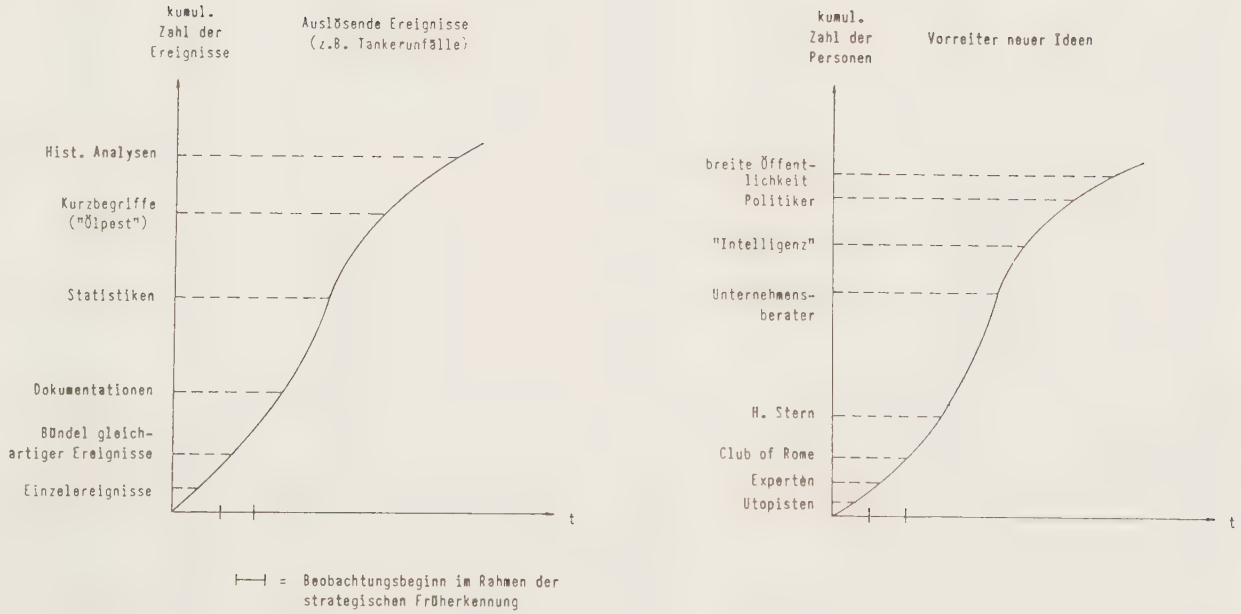


Abb. 4.8: Beispiele struktureller Trendlinien

Der Einsatz struktureller Trendlinien ist relativ einfach und mit einem geringen Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden. Diese Einschätzung wird dadurch relativiert, daß deren unternehmensspezifische Ermittlung und Anpassung als zeit- und ressourcenaufwendig anzusehen ist.

(4) Die Wahrscheinlichkeits-Bedeutungs-Matrix wird im Rahmen der Selektion der als relevant zu erachtenden schwachen Signale eingesetzt.[1] Sie dient gleichzeitig zur Erstellung einer Bedeutungsordnung der schwachen Signale, die wiederum die Grundlage für die Bestimmung der Reaktionen auf die Signale darstellt; vgl. dazu auch Abbildung 4.9.

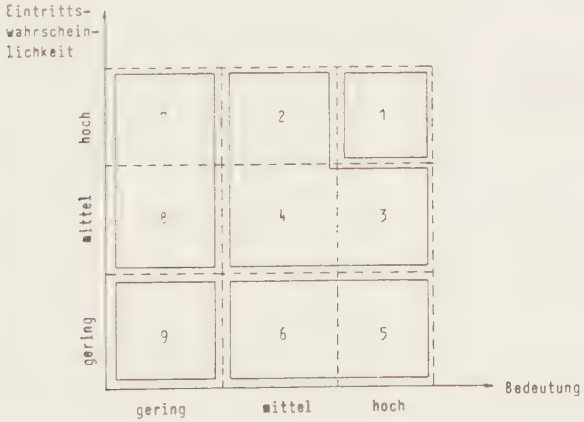


Abb. 4.9: Wahrscheinlichkeits-Bedeutungs-Matrix

Die Achsen der Matrix repräsentieren die für die einzelnen schwachen Signale zu beurteilenden Wirkungsmerkmale "Eintrittswahrscheinlichkeit" und "Bedeutung", wobei das letzte Merkmal

1) Vgl. dazu ähnlich D. Simon (Schwache Signale, 1986), S. 193 ff.

(globale) Einzelmerkmale, wie z.B. den Zeitraum, in dem die Unternehmung erstmals von den Auswirkungen der Diskontinuität erfaßt wird,oder Art und Zahl der betroffenen Unternehmensbereiche zu einer Maßgröße aggregiert.[1)]

Die beiden Achsenmerkmale werden entsprechend dem Informationsgrad ordinal abgestuft. Werden dabei wie in Abbildung 4.9 jeweils drei Rangstufen unterschieden, so ergeben sich insgesamt neun Felder abgestufter Relevanz. Felder mit gleicher oder ähnlicher Relevanz können zu Relevanzklassen zusammengefaßt werden, für die jeweils eine charakteristische Reaktionsweise festzulegen ist.

Für die Relevanzfelder der Wahrscheinlichkeits-Bedeutungs-Matrix in Abbildung 4.9 sind folgende Abstufungen der Relevanzklassen und Reaktionsweisen denkbar:[2)]

1 = höchste Relevanz	⟶	Auslösung strategischer Analysen sowie Ziel- und Maßnahmenplanungen
2, 3, 4 = hohe Relevanz	⟶	Auslösung strategischer Analysen
5, 6 = mittlere Relevanz	⟶	weitere Beobachtung, prophylaktische Strategieplanungen
7, 8 = niedrige Relevanz	⟶	weitere Beobachtung speziell von Ausweitungstendenzen
9 = keine Relevanz	⟶	(Dokumentation).

Die Relevanzbestimmung einzelner schwacher Signale erfolgt, indem sie gemäß ihren spezifischen Merkmalsausprägungen in

---

1) Die restlichen der in Kapitel 421 aufgelisteten Wirkungsmerkmale, nämlich der Charakter und das Ausmaß der Auswirkungen, dürften in diesem frühen Stadium der strategischen Diskontinuitäten nur selten bestimmbar sein.

2) Die Festlegung der Anzahl der Relevanzfelder, Relevanzklassen und Reaktionsweisen muß unternehmensindividuell durch die dafür zuständigen Stellen vorgenommen und regelmäßig überprüft werden.

der Matrix positioniert werden.[1)]

Der Einsatz der Wahrscheinlichkeits-Bedeutungs-Matrix ist aus Sicht der Benutzer als einfach einzustufen; darüber hinaus erfordert er keinen großen Zeit- und Ressourcenaufwand.

1) Wird, was zu empfehlen ist, die Beurteilung von mehreren Personen unabhängig voneinander vorgenommen, so stellen die zu erwartenden Abweichungen der Einzelurteile den Ausgangspunkt für gezielte Tiefenanalysen dar, in denen nach den Ursachen der Schätzungsabweichungen geforscht und u.U. neue Erkenntnisse über strategische Strukturen zu Tage gefördert werden. Vgl. dazu und zur Unterstützung durch statistische Methoden W. Kirsch, W. Trux (Strategische Frühaufklärung, 1979), S. 64 ff.

423. Die strategische Analyse

4231. Konzeptionelle Grundlagen der strategischen Analyse

Wie unsere Ausführungen in Kapitel 313 gezeigt haben, sind die den strategischen Entscheidungen zugrunde liegenden Probleme als schlecht-definiert anzusehen, was vor allem auf den niedrigen Informationsgrad hinsichtlich der einzelnen Komponenten von Entscheidungsproblemen (Zielsetzung, Bedingungskonstellation bzw. Situation und Handlungsalternativen) zurückzuführen ist. Die Art und Qualität der Lösung strategischer Entscheidungsprobleme hängt davon ab, inwieweit es gelingt, diesen Informationsgrad zu erhöhen.

Einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung dieser Problematik leistet die strategische Analyse; sie soll strategische Problemsituationen derart strukturieren, daß eine erste Problemdefinition möglich ist.

Im einzelnen hat die strategische Analyse die Aufgabe, systematisch strategische Herausforderungen in Form von Chancen zur Schaffung und Erhaltung strategischer Unternehmenspotentiale bzw. in Form von Bedrohungen dieser Potentiale zu ermitteln und deren zeitlichen Verlauf unter der Annahme aufzuzeigen, daß die Unternehmung keine flankierenden Maßnahmen ergreift, sondern ihre strategischen Aktivitäten wie vorgesehen fortsetzt.[1)]

Damit diese Aufgabe grundsätzlich erfüllt werden kann, ist der Basisprozeß gemäß den Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für die strategische Analyse zu konzeptionalisieren; vgl. dazu Abbildung 4.10. Die Erfüllung dieser An-

---

1) Die strategische Analyse entspricht in ihrer Zwecksetzung der "Risikoanalyse I" bei P. Roventa (Strategisches Management, 1981), S. 342.

Generelle strategische Grundsätze		Aufgabe: Ermittlung strategischer Herausforderungen in Form von Chancen und Bedrohungen für die strategischen Potentiale der Unternehmung Basisprozeß: STRATEGISCHE ANALYSE Input:	Prozeß:	Output:
		- Kontrollinformationen - Änderungsinformationen - frühererkennungsinformationen	Identifikation, Diagnose, Evaluation und Selektion strategischer Problemstellungen	Definition strategischer Herausforderungen
Holismus (HOL)	Symbiose (SYM)	- keine systematische Begrenzung des Problemsuchraums (HOL)	- Nutzung von Informationen anderer Managementteilsysteme (SYN) - Beachtung des Verbandes der strategischen Potentiale (HOL)	- Dokumentation aller strategischen Problemsymptome (HOL) - Vollständigkeit der Problemdefinition (HOL)
	Synergie (SYN)			
Preaktivität (PRE)	Initiative (INV)		- aktives Suchverhalten (INV) - sofortige Auswertung registrierter strategischer Problemsymptome (PRE) - unverzügliche Weiterleitung relevanter Analyseinformationen (INV)	
	Resistenz (RES)			
Variabilität (VAR)	Flexibilität (FLX)	- Offenheit für neue strategische Problemfelder bzw. Bedeutungsverschiebungen (VAR)	- multiple Problembeurteilung (VAR)	
	Reversibilität (REV)			
Operationalisierung (OPG)	Komplexitätsreduktion (KOM) – Dekomposition (DEK)	- Bedeutungsordnung der strategischen Problemfelder (KOM) - Abbildung der strategischen Problemfelder durch die jeweils wichtigsten strategischen Variablen (KOM)	- Abstufung der Suchintensität (KOM) - Aufdeckung unbekannter strategischer Strukturen (KRV) - Selektion relevanter strategischer Problemstellungen (KOM) - Begrenzung der Bewertungsintensität (KOM)	- Bedeutungsordnung der strategischen Herausforderungen (KOM)
	Komplexitätsreduktion (KOM) – Kondensation (KON)			
	Kreativität (KRV)			

Abb. 4.10: Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für die strategische Analyse

forderungen ist als notwendige Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit des Basisprozesses anzusehen.[1)]

Entsprechend ihrer Aufgabenstellung soll die strategische Analyse einen spezifischen informationellen Output in Form von Definitionen strategischer Herausforderungen produzieren. Es handelt sich dabei um die Beschreibung der Konstellation von strategischen Variablen und deren voraussichtlichen Entwicklung sowie der daraus resultierenden positiven bzw. negativen Auswirkungen auf die strategischen Potentiale der Unternehmung. Mit dieser Charakterisierung strategischer Problemsituationen wird eine wichtige Informationsbasis für die im weiteren Verlauf der Problembewältigung erforderlichen Ziel- und Maßnahmenplanungsprozesse geschaffen.

Den Input der strategischen Analyse bilden Anregungsinformationen der folgenden Art:[2)]

1. Kontrollinformationen
2. Änderungsinformationen.

Kontrollinformationen resultieren aus gegenwärtig realisierten und künftig zu erwartenden Ausprägungsabweichungen strategischer Variablen von ihren Sollvorgaben. Sie zeigen an, daß die den laufenden strategischen Aktivitäten der Unter-

---

1) Da es sich bei der strategischen Analyse und der strategischen Früherkennung um spezifische Ausprägungen des allgemeinen Problemexplorationsprozesses handelt, stimmen die Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für die beiden Basisprozesse partiell überein. Bei der nachfolgenden Beschreibung des Prozeßablaufs der strategischen Analyse werden die einzelnen Anforderungen nur noch insoweit gesondert erläutert, als sie bei der Beschreibung der strategischen Früherkennung nur angerissen oder noch nicht vermerkt wurden.

2) Vgl. dazu sinngemäß H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 84 ff.

nehmung zugrunde gelegte Einschätzung der strategischen Situation (zumindest teilweise) falsch war, so daß Chancen und Bedrohungen der strategischen Unternehmenspotentiale erneut zu überprüfen sind.

Auch wenn die einzelnen Kontrollsysteme keine relevanten Abweichungen signalisieren, wenn also alle Entwicklungen und Aktivitäten "planmäßig" verlaufen, können strategische Ziele der Unternehmung trotzdem gefährdet sein, weil sich Änderungen im strategischen Aufgabenfeld vollzogen haben bzw. vollziehen, die noch nicht in den Sollvorgaben der strategischen Variablen berücksichtigt sind. Aus diesem Grund bilden derartige Änderungsinformationen wichtige Symptome möglicher strategischer Problemstellungen.

Eine spezifische Form von Anregungsinformationen stellen die Früherkennungsinformationen dar: Indikatorgebundene schwache Signale sind den Kontrollinformationen zuzurechnen, während nicht indikatorgebundene schwache Signale Änderungen im strategischen Aufgabenfeld anzeigen.[1)]

Der Prozeßablauf der strategischen Analyse ist in Abbildung 4.11 schematisch dargestellt; er leitet sich wie der Ablauf der strategischen Früherkennung aus den in Kapitel 421 vorgestellten allgemeinen Vorgehensschritten der Problemexploration ab.

Ausgangspunkt einer strategischen Analyseprozedur bildet die Suche nach möglichen strategischen Problemstellungen, d.h. nach Anregungsinformationen, die Gelegenheiten bzw. Gefahren für strategische Unternehmenspotentiale aus Umweltentwicklungen und potentialrelevante Stärken bzw. Schwächen

1) Vgl. zu den Früherkennungsinformationen im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 4221.

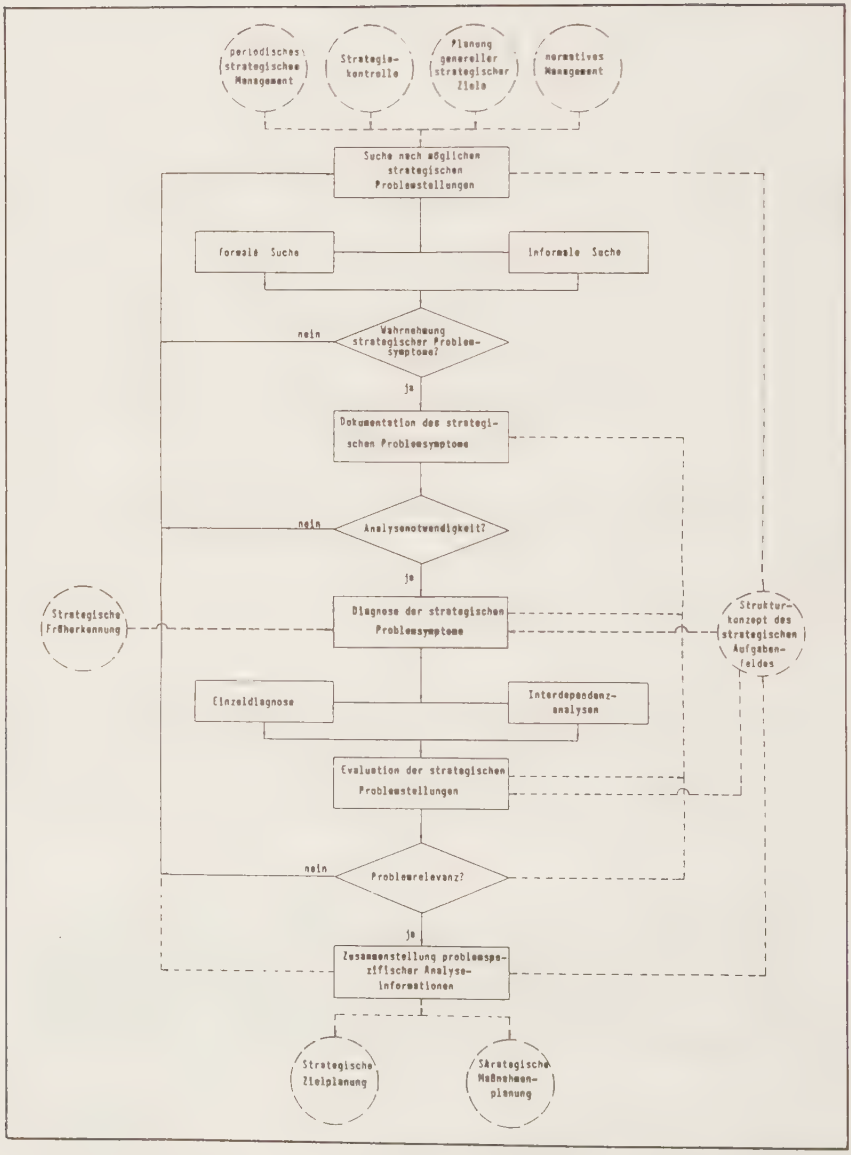


Abb. 4.11: Prozeßablauf der strategischen Analyse

der Unternehmung selbst anzeigen.[1)]

Analog zur strategischen Früherkennung gilt auch hier, daß die Problemempfindlichkeit weder in zeitlicher noch in sachlicher Hinsicht durch eine einseitige Fixierung der Problemsuche eingeschränkt werden darf. Dies bedeutet in zeitlicher Hinsicht, daß permanent nach strategischen Problemsymptomen zu suchen ist. In sachlicher Hinsicht darf keine Begrenzung des Suchraumes erfolgen, indem strategisch relevante Problemfelder regelmäßig vernachlässigt werden;[2)] die systematische Segmentierung des strategischen Aufgabenfeldes ist daher eine grundlegende Voraussetzung für eine effektive Problemidentifikation.[3)]

Die Forderung nach einer permanenten Problemsuche läßt sich bei der Größe und Komplexität des strategischen Aufgabenfeldes einer Unternehmung nur erfüllen, wenn eine Abstufung der Suchintensität vorgenommen wird. Folgende, einander ergänzende Möglichkeiten stehen dazu zur Verfügung:

1. Differenzierung des Formalisierungsgrades der Suche
2. Differenzierung des Detaillierungsgrades der Suche.

Eine Differenzierung des Formalisierungsgrades führt zur Unterscheidung von formaler und informaler Suche.[4)]

---

1) Vgl. zu dieser Kategorisierung strategischer Problemsymptome K.D. Mauthe (Strategische Analyse, 1983), S. 3; vgl. ähnlich, jedoch mit uneinheitlicher Begriffsverwendung B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 292 ff. und S. 313 ff., R.M. Hammer (Unternehmensplanung, 1982), S. 37 ff. insbes. S. 42 sowie W. Reinhard, P. Weidermann (Planung, 1984), S. 62.

2) Daß dies selbst auf konzeptioneller Ebene noch bis zu Beginn der 80er Jahre der Fall war, zeigen die Ausführungen zur strategischen Problematik aus historisch-genetischer Sicht in Kapitel 311, vgl. dazu auch die Beurteilung des Stands der strategischen Forschung in Kapitel 321.

3) Vgl. zur strategischen Segmentierung die Ausführung in Kapitel 4232.

4) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 421.

Die formale Suche nach strategischen Problemsymptomen erfolgt durch die regelmäßige Überprüfung der im Strukturkonzept erfaßten strategischen Problemfelder, d.h., sie dient der Ermittlung von Kontrollinformationen.

Die im Rahmen der formalen Suche zu generierenden Arten von Kontrollinformationen ergeben sich durch die kombinatorische Verknüpfung der Ausprägungen folgender Klassifizierungsmerkmale:[1)]

1. Aus materieller Sicht sind die Informationen nach Kontrollobjekten zu unterscheiden; solche Kontrollobjekte sind die in Plänen zusammengefaßten strategischen Ziele und Maßnahmen sowie die im Strukturkonzept des strategischen Aufgabenfeldes abgebildeten Prämissen der implementierten strategischen Unternehmensaktivitäten.

2. Aus zeitlicher Perspektive sind die Informationen nach Kontrollzeiträumen zu differenzieren. Retrospektive Kontrollen beziehen sich auf die Vergangenheit einschließlich der Gegenwart; man spricht auch von Realisationskontrollen. Prospektive oder Fortschrittskontrollen erstrecken sich auf künftige Planungs- und Kontrollperioden.

Insgesamt können demnach folgende strategischen Kontrolltypen unterschieden werden:[2)]

1. Retrospektive Kontrollen

   11. Planrealisationskontrollen

   12. Prämissenrealisationskontrollen

---

1) Vgl. dazu B. Zettelmeyer (Strategisches Management, 1984), S. 127 ff. und die dort zitierte Literatur.

2) Vgl. dazu auch B. Zettelmeyer (Strategisches Management, 1984), S. 135.

2. Prospektive Kontrollen

21. Planfortschrittskontrollen

22. Prämissenfortschrittskontrollen.

Unabhängig von den Kontrollobjekten erfolgt die Ermittlung der Kontrollinformationen mit Hilfe von Vergleichen spezifischer Ausprägungen der strategischen Variablen. Nach dem Kriterium des Kontrollzeitraumes gibt es dabei folgende Vergleichsarten:

1. vergangenheits- bzw. gegenwartsbezogene SOLL-/IST-Vergleiche
2. zukunftsbezogene SOLL-WERDEN-/WIRD-Vergleiche.

Die Durchführung der Vergleiche erfolgt im Rahmen von Gelegenheiten-/Gefahren- und Stärken-/Schwächen-Analysen mit Hilfe von Checklisten.[1)]

Der Informationsgehalt der in den Vergleichen ermittelten Abweichungen hängt wesentlich von den verwendeten Sollvorgaben ab. Grundsätzlich können folgende Vergleichsbasen herangezogen werden:[2)]

1. das Plansoll
2. Daten von Konkurrenzunternehmungen
3. Daten vergleichbarer Teilbereiche der Unternehmung
4. Daten vergangener Perioden
5. intuitive ad-hoc-Vorgaben von Führungskräften.

Die Qualität der Kontrollinformationen nimmt bei den oben aufgelisteten Vergleichsbasen von oben nach unten ab, d.h.,

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4232.

2) Vgl. bspw. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 295 f. und W. Reinhard, P. Weidermann (Planung, 1984), S. 78.

als wichtigste Vorgaben sind die angestrebten bzw. erwarteten Ausprägungen der strategischen Variablen anzusehen, wie sie in den strategischen Plänen der Unternehmung festgehalten sind. Dem zweifelsohne ebenfalls bedeutenden Vergleich mit der Konkurrenz wird damit nicht jene absolute Vorrangstellung eingeräumt, wie es im Rahmen anderer strategischer Analysekonzeptionen der Fall ist.[1] Zu begründen ist dies vor allem mit den Problemen der Erhebung von Konkurrenzdaten und der Vergleichbarkeit verschiedener Unternehmungen.

Die informale Suche nach strategischen Problemsymptomen erfolgt durch ein ständiges Abtasten des strategischen Aufgabenfeldes nach möglicherweise relevanten Veränderungen, d.h., sie dient der Ermittlung von Änderungsinformationen.

Die im Rahmen der informalen Suche zu generierenden Arten von Änderungsinformationen ergeben sich aus der kombinatorischen Verknüpfung der Ausprägungen folgender Klassifizierungsmerkmale:

1. Aus materieller Sicht können als von Änderungen betroffene Objekte die Komponenten strategischer Entscheidungsprobleme unterschieden werden:[2]

   - Änderungen strategischer Zielsetzungen bewirken Verschiebungen der Plansoll-Werte, die in den bisherigen Kontrollstandards noch nicht berücksichtigt wurden.

   - Änderungen im strategischen Handlungsraum, wie sie bspw. aus naturwissenschaftlich-technischen Erkenntnisfortschritten des FuE-Bereichs resultieren, schaffen ganz neue strategische Problemsituationen.

---

1) Vgl. dazu stellvertretend R.M. Hammer (Unternehmensplanung, 1982), S. 40 und H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 53.

2) Vgl. zu den einzelnen Komponenten auch die Ausführungen in Kapitel 313.

- Änderungen in den strategischen Bedingungskonstellationen ergeben sich aus nicht vorhersehbaren bzw. nicht vorhergesehenen Entwicklungen strategischer Problemfelder und aus der Bedeutungsverschiebung zwischen solchen Bereichen.

2. Nach der Modalität sind Änderungsinformationen wie folgt zu differenzieren:

   - Indikative Änderungsinformationen zeigen effektiv feststellbare bzw. künftig zu erwartende Veränderungen an.

   - Konjunktive Veränderungsinformationen unterstellen fiktive Veränderungen im strategischen Aufgabenfeld.

Zur Durchführung der informalen Suche sind grundsätzlich alle Arten der Informationssammlung geeignet. Exemplarisch genannt seien hier ad hoc durchgeführte (partielle) Gelegenheiten-/Gefahren-und Stärken-/Schwächen-Analysen, die Auswertung einschlägiger Literatur und die schriftliche bzw. mündliche Befragung von Experten und Führungskräften außerhalb und innerhalb der Unternehmung.[1] Speziell im Hinblick auf die Ermittlung konjunktiver Änderungsinformationen können heuristische Techniken herangezogen werden.[2] So eignet sich das Brainstorming zum Auffinden neuer strategischer Problemfelder, in denen nach potentiellen Problemstellungen gesucht werden sollte; mit Hilfe der morphologischen Methode können systematisch die denkbaren Problemsituationen in den einzelnen strategischen Problemfeldern abgeleitet werden.[3]

Da die Identifikation von Problemstellungen im Rahmen der strategischen Analyse explizit auch prospektiv orientiert

---

1) Zum Aufbau eines entsprechenden, offenen Fragebogens vgl. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 299.

2) Vgl. auch H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 121 f.

3) Vgl. zum Brainstorming und zur morphologischen Methode die Ausführungen in Kapitel 4422.

ist, müssen bei beiden Arten der Suche spezifische Methoden zur Prognose künftig zu erwartender bzw. möglicher Ausprägungen der strategischen Variablen eingesetzt werden.

Welche Prognosemethoden im einzelnen angewendet werden können, hängt nicht zuletzt davon ab, von welcher der zwei prinzipiellen Möglichkeiten zur Vorhersage künftiger Entwicklungen ausgegangen wird:[1)]

1. Explorative Prognosen sind gekennzeichnet durch einen Prozeß des Vorwärtsschreitens; künftige Ereignisse und Entwicklungen werden durch eine Fortschreibung gegenwärtiger Zustände ermittelt. Explorative Prognoseinstrumente sind zum einen objektiv-statistische Methoden, wie z.B. die Trendextrapolation, die Regressionsanalysearten und die historische Analogie;[2)] die Einsatzmöglichkeiten dieser Methoden im Rahmen der strategischen Analyse sind begrenzt, da ihre Anwendung eine weitgehende Konstanz der Problemfeldstrukturen voraussetzt, was im strategischen Aufgabenfeld jedoch nicht zu erwarten ist.[3)] Sie lassen sich bestenfalls zur Gewinnung konjunktiver Änderungsinformationen heranziehen. Die zweite, im strategischen Kontext bedeutendere Art explorativer Prognoseinstrumente bilden die subjektiv-intuitiven Methoden; dazu gehören vor allem die Szenario-Technik und die Delphi-Methode.[4)]

2. Normative Prognosen sind gekennzeichnet durch einen Prozeß des Rückwärtsschreitens; ausgehend von künftig als wünschenswert angesehenen Zuständen der Unternehmung bzw.

---

1) Vgl. dazu bspw. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 178 ff. und H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 112 f. sowie die dort zitierte Literatur.

2) Vgl. zu einer Zusammenstellung und Charakterisierung objektiv-statistischer Prognoseinstrumente A. Töpfer (Planungs- und Kontrollsysteme, 1976), S. 190 ff.

3) Vgl. dazu die Charakterisierung des strategischen Problems in Kapitel 31. Wir werden die objektiv-statistischen Prognoseinstrumente nicht näher betrachten.

4) Vgl. dazu im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 4232.

ihrer Umwelt werden retrograd bis zur Gegenwart die einzelnen Etappen abgesteckt, die zur Erreichung der Zielvorstellungen zurückgelegt werden müßten. Neben der Delphi-Methode als möglichem Instrument zur Generierung der anzustrebenden künftigen Zustände kann insbesondere das Relevanzbaum-Verfahren zur Ermittlung der wichtigsten Wege und Voraussetzungen der Zielerreichung eingesetzt werden.[1)]

Eine Zuordnung der einzelnen Prognosearten zu den Formen der Suche läßt sich nur insofern eindeutig vornehmen, als im Rahmen der formalen Suche explorative Prognosen zu verwenden sind, da es planmäßig bereits festgelegte Ziele und Maßnahmen sind, die es zu kontrollieren gilt. Im Rahmen der informalen Suche empfiehlt es sich, für die einzelnen strategischen Problemfelder sowohl explorative als auch normative Prognosen zu erstellen, um durch die Gegenüberstellung des derzeit möglich Erscheinenden und des im Hinblick auf künftig angestrebte Zustände Erforderlichen neue potentielle strategische Problemstellungen aufzudecken.[2)]

Neben der Differenzierung des Formalisierungsgrades bildet die Differenzierung des Detaillierungsgrades die zweite Möglichkeit zur Abstufung der Suchintensität.

Eine derartige Differenzierung ergibt sich mit der problemspezifischen Bemessung der Anzahl strategischer Variablen bei der Zusammensetzung des jeweiligen Suchrasters. Abstufungskriterium ist dabei die Bedeutungsordnung der strategischen Problemfelder; diese ist im Vergleich zur strategischen Früherkennung, bei der lediglich eine Unterscheidung

---

1) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4232.

2) Vgl. dazu sinngemäß B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 179 ff. und D. Simon (Schwache Signale, 1986), S. 68 f.

in konzeptionell erfaßte und nicht erfaßte Bereiche erforderlich war, um eine ordinale Differenzierung der Problemfelder innerhalb der beiden Kategorien zu ergänzen.

Da die Anzahl zu erhebender strategischer Variablen je Problemfeld aus Gründen der Komplexitätsreduktion und Effizienz so gering wie möglich sein soll, müssen in gesonderten Untersuchungen die jeweils wichtigsten Variablen ermittelt werden; entsprechende Methoden stellen Feedback-Diagramme und sog. Papiercomputer dar.[1)]

Abschließend ist festzustellen, daß bei der Suche nach strategischen Problemstellungen weitestmöglich die Informationen anderer Managementteilsysteme genutzt werden sollten. So generieren das periodische strategische Management, die Strategiekontrolle und z.T. die strategische Früherkennung jene Kontrollinformationen, auf welche die formale Suche ausgerichtet ist. Die informale Suche wird unterstützt durch Informationen zu Änderungen strategischer Zielsetzungen, die bei der Planung genereller strategischer Ziele und im normativen Management ermittelt werden, und durch Informationen zu Änderungen der Bedingungskonstellationen aus der strategischen Früherkennung.

Werden bei der formalen oder informalen Suche Anzeichen für mögliche Problemstellungen wahrgenommen, so besteht der nächste Schritt der Analyseprozedur in der Dokumentation der registrierten strategischen Problemsymptome, um Informationsverluste zu vermeiden und die künftige Informationssuche zu erleichtern; analog zur Dokumentation der schwachen Signale empfiehlt sich auch hier eine Mehrfachkategorisierung der Symptome.[2)]

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4232.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4221.

Damit die Notwendigkeit einer weiteren Analyse angezeigter Problemstellungen beurteilt werden kann, ist eine vollständige Problembeschreibung erforderlich, d.h., die Symptome eines Problemkreises sind möglichst lückenlos zu erfassen.[1] Eine Technik zur umfassenden Beschreibung von Problemen wurde bei der Erläuterung der Kepner-Tregoe-Methode bereits dargestellt.[2]

Zur Beurteilung der Analysenotwendigkeit strategischer Problemstellungen sind Maßstäbe erforderlich, die dem (niedrigen) Informationsstand dieses frühen Stadiums der Analyseprozedur gerecht werden.[3] Beurteilungskriterien, die dieser Anforderung genügen, sind die folgenden:

1. Höhe und Trend von Abweichungen der strategischen Variablen stellen erste Anhaltspunkte für das Wirkungsausmaß strategischer Problemstellungen dar.[4]

2. Die symptomanzeigenden strategischen Problemfelder liefern indirekte Hinweise auf die Wichtigkeit der betroffenen strategischen Potentiale, da die Bedeutungsordnung der Problemfelder u.a. von der Einschätzung der von ihnen tangierten Unternehmenspotentiale abhängt.

3. Die Verbindlichkeit, mit der Zieländerungen im Rahmen des normativen Managements und bei der Planung genereller strategischer Ziele festgelegt werden, stellt sie über bloß fiktiv angenommene Zieländerungen.

---

1) Die Problembeschreibung erfaßt den Sachinhalt eines Problems; sie ist Voraussetzung für die Problemdefinition, welche die bei der Problembewältigung zu überwindende Schwierigkeit zum Ausdruck bringt; vgl. dazu H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 124 f.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4222.

3) Ungeeignet erscheinen in dieser Phase Kriterien wie "Kosten-Nutzen-Verhältnis" einer Problembehandlung (vgl. H. I. Ansoff (Discontinuity, 1976), S. 148) sowie "Durchsetzbarkeit der Problemlösung" und "Dringlichkeit" des Problems (vgl. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 131 f.), da sie nicht erfüllbare Informationsanforderungen stellen.

4) Um zufällige und einmalige Schwankungen in den Variablenentwicklungen zu eliminieren, empfiehlt es sich, Toleranzbandbreiten festzulegen. Allerdings dürfen diese Bandbreiten nicht zu hoch ausgelegt werden, da dies zu Lasten der Problemempfindlichkeit geht.

4. Die Wichtigkeit von Änderungen der strategischen Bedingungskonstellationen kann mit Hilfe der Bedeutungsordnung der schwachen Signale abgeschätzt werden, die im Rahmen der strategischen Früherkennung erstellt wird.

Die Diagnose der als bedeutend eingestuften strategischen Problemsymptome dient dazu, die Ursachen der indizierten Problemstellungen aufzudecken. Konkret bedeutet dies, daß die Kontroll- und Änderungsinformationen über einzelne aggregierte Variable, wie strategische Potentiale oder strategische Barrieren und Synergien, auf die Ebene der strategischen Faktoren zurückzuführen sind. Wie bereits erwähnt, stellen die strategischen Faktoren jene elementaren Variablen dar, deren Veränderung die Problemsymptome bei sonstigen strategischen Variablen induzieren.[1] Zur Durchführung der erforderlichen Einzeldiagnosen und Interdependenzanalysen können grundsätzlich die gleichen Instrumente herangezogen werden, die schon bei der strategischen Früherkennung aus gleichem Anlaß empfohlen wurden.[2]

Die Evaluation der strategischen Problemstellungen hat die Aufgabe, die Wirkungen der externen Gelegenheiten bzw. Gefahren und der internen Stärken bzw. Schwächen auf das Erfolgspotential der Unternehmung zu ermitteln und dadurch strategische Herausforderungen aufzudecken.

Als Wirkungsmerkmale sind im einzelnen die in Kapitel 421 vorgestellten Kriterien heranzuziehen; demnach müssen Breite, Charakter, Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit der Auswirkungen der einzelnen Problemstellungen sowie deren Dringlichkeit abgeschätzt werden.

---

1) Die Checklisten für die formale Suche sollten deshalb sinnvollerweise möglichst aus strategischen Faktoren zusammengesetzt sein; dadurch reduziert sich der erforderliche Diagnoseaufwand.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4222.

Wesentlich für die Evaluation ist, daß Chancen und Bedrohungen nicht einseitig aus externen oder internen Problemstellungen hergeleitet werden; dies würde der systemhaften Verbundenheit von Unternehmung und Umwelt nicht gerecht. Wichtig ist vielmehr, daß die strategischen Herausforderungen aus einer wechselseitigen Relativierung von Gelegenheiten bzw. Gefahren und Stärken bzw. Schwächen hervorgehen.[1)]

Zum Instrumentarium für die Durchführung einer derartigen Evaluation gehört neben den erforderlichen Methoden zur Prognose der einzelnen Wirkungsmerkmale vor allem die Chancen-Bedrohungen-Matrix.[2)]

Die Evaluationsergebnisse sind wesentlicher Teil der Informationsgrundlage für die Selektion relevanter strategischer Herausforderungen, die Gegenstand des weiteren strategischen Projektmanagements sein sollen.[3)] Mit Hilfe einer Betroffenheits-Dringlichkeits-Matrix, in welche die Chancen und Bedrohungen gemäß ihren Ausprägungen der Matrixmerkmale zu positionieren sind, wird eine Bedeutungsordnung der strategischen Herausforderungen erstellt;[4)] sie spiegelt die Relevanz der einzelnen Problemstellungen für die Unternehmung wider.

Den Abschluß einer strategischen Analyseprozedur bildet die Zusammenstellung herausforderungsspezifischer Analyseinformationen. Sie enthält neben der inhaltlichen Charakterisierung der einzelnen strategischen Herausforderungen anhand

---

1) Vgl. sinngemäß R. Hammer (Unternehmensplanung, 1982), S. 43.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4232.

3) Die Selektion der anzunehmenden strategischen Herausforderungen beruht darüber hinaus auf der Abschätzung der vermutlichen Ressourcenbelastung bei Durchführung entsprechender Projekte. Dem Informationsgrad angemessene Verfahren sind die intuitive Expertenschätzung und die historische Analogie; vgl. auch H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 148.

4) Vgl. dazu im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 4232.

der evaluierten Wirkungsmerkmale Aussagen über das problem-induzierende strategische Problemfeld, die betroffenen strategischen Potentiale und Unternehmensbereiche sowie die voraussichtliche Ressourcenbelastung bei Durchführung eines strategischen Projektes zur Bewältigung der Herausforderung.

4232. Methodische Unterstützung der strategischen Analyse

In Kapitel 4231 wurden folgende analysespezifische instrumentelle Hilfen erwähnt, die näher zu charakterisieren sind:

1. Systematik der strategischen Segmentierung
2. Checklisten strategischer Variablen
3. Feedback-Diagramme und Papiercomputer
4. Szenario-Technik
5. Delphi-Methode
6. Relevanzbaum-Verfahren
7. Chancen-Bedrohungen-Matrix
8. Betroffenheits-Dringlichkeits-Matrix.

(1) Voraussetzung für eine erfolgreiche Suche nach strategischen Problemstellungen ist eine systematische Segmentierung des strategischen Aufgabenfeldes in einzelne Problemfelder. Dabei ist es gemäß dem generellen strategischen Grundsatz des Holismus wichtig, daß das Aufgabenfeld vollständig abgedeckt wird.

Einen umfassenden Rahmen für die Bestimmung zu beobachtender strategischer Problemfelder bilden die in Kapitel 332 dargestellte Grundsystematik strategischer Potentiale und das systemtheoretische Hierarchisierungskonzept, das dort zur idealtypischen Abstufung von Interaktionsebenen unterschiedlichen Aggregationsniveaus herangezogen wurde;[1] vgl. dazu auch die schematische Darstellung der daraus resultierenden

1) Eine hierarchische Zergliederung des strategischen Aufgabenfeldes neben der reinen Aufspaltung auf einer Ebene befürwortet auch K. D. Mauthe (Strategische Analyse, 1983), S. 159 f.

Systematik der strategischen Problemfelder in Abbildung 4.12.[1)]

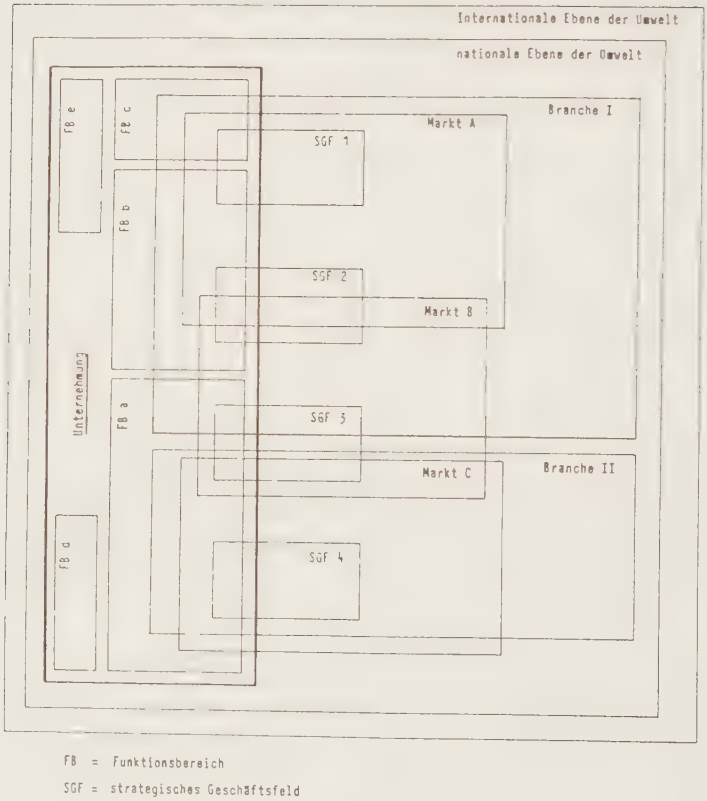


Abb. 4.12: Systematik der strategischen Problemfelder

1) Die Abbildung ist eine Modifizierung einer ähnlichen Darstellung bei K.D. Mauthe (Strategische Analyse, 1983), S. 173. Sie ist gegenüber den Ausführungen in Kapitel 332 um die Interaktionsebene der strategischen Geschäftsfelder erweitert. Unter strategischen Geschäftsfeldern sind Umweltsegmente auf der Beschaffungs-/Absatzmarktebene zu verstehen, die jeweils spezifische Gefahren bzw. Gelegenheiten aufweisen und dementsprechend spezifische strategische Maßnahmen erfordern; vgl. dazu stellvertretend J. Link (Organisation, 1985), S. 52 ff.; vgl. auch unsere Ausführungen in Kapitel 521.

Mit einer derartigen Mehrebenen-Segmentierung des strategischen Aufgabenfeldes sind zwei wesentliche Vorteile verbunden:

1. Die Wahrscheinlichkeit der Entdeckung strategischer Problemstellungen wird deutlich erhöht, weil die potentiellen Problementstehungsbereiche durch die Hierarchisierung jeweils mit mehreren Such- und Beobachtungsrastern überzogen werden.

2. Zur Strukturierung der einzelnen strategischen Problemfelder kann auf die Ansätze und Erkenntnisse der unterschiedlichsten spezifischen theoretischen Bezugsrahmen und Theorien der wissenschaftlichen Literatur zurückgegriffen werden.[1)]

Damit kommt die hierarchische Segmentierung dem niedrigen Strukturierungsgrad und der hohen Komplexität des strategischen Aufgabenfeldes entgegen.

Problematisch ist allerdings die Ableitung einer konsistenten Problemdefinition auf der Basis von Informationen, die mittels Konzepten aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Teildisziplinen gewonnen werden, weil derartige Ansätze aus wissenschaftstheoretischer Sicht als inkommensurabel gelten.[2)]

---

1) So stehen für die Strukturierung auf Unternehmensebene die Teilgebiete der betriebswirtschaftlichen Unternehmenstheorie (z.B. Produktions-, Absatz-, Investitions- und Finanzierungstheorie) und deren Konzepte zur Verfügung; vgl. zu einem umfassenden Überblick G. Wöhe (Betriebswirtschaftslehre, 1986), 2. bis 4. Abschnitt. Das Problemfeld "Markt" wird durch das Marketing abgedeckt; vgl. dazu bspw. B. Tietz (Marketing, 1978). Das Problemfeld "Branche" kann mit Hilfe des theoretischen Bezugsrahmens der Industrial Organization erfaßt werden; vgl. dazu die zusammenfassende Darstellung bei G. Schreyögg (Unternehmensstrategie, 1984), S. 50 ff., siehe auch E. Kaufer (Industrieökonomik, 1980); eine Explizierung dieses Konzepts für das strategische Management wird vorgenommen von M.E. Porter (Competitive Strategy, 1980). Zur konzeptionellen Durchdringung von "internationaler" und "nationaler Ebene der Umwelt" können erste Anhaltspunkte bspw. aus volkswirtschaftlichen, politikwissenschaftlichen und soziologischen Theorien und Modellen gewonnen werden.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 322.

Aus pragmatischer Sicht ausreichende (zumindest partielle) Integrationen lassen sich bspw. mit Hilfe von Methoden der strukturierten Expertendiskussion erzielen.[1)]

(2) Zur Durchführung von Gefahren-/Gelegenheiten- und Stärken-/Schwächen-Analysen werden im Rahmen der formalen Suche strategischer Problemstellungen Checklisten strategischer Variablen eingesetzt.

Bei der Zusammenstellung der problemfeldspezifischen Variablenlisten sind folgende Auswahlkriterien zu beachten:

1. Holismus
   Die Variablenlisten sollen ihre jeweiligen strategischen Problemfelder möglichst vollständig erfassen.

2. Komplexitätsreduktion
   Die Checklisten sollen nur die jeweils wichtigsten strategischen Variablen ihres Bereiches enthalten.

3. Variabilität
   Die Variablenlisten sollen an neue Erkenntnisse und Bedeutungsverschiebungen angepaßt werden.

In Abbildung 4.13 ist der allgemeine Aufbau von Checklisten dargestellt, der sich bei Zugrundelegung der eingangs beschriebenen Systematik der strategischen Problemfelder ergibt.

Auf eine detaillierte Auflistung strategischer Variablen als Kontrollobjekte wurde verzichtet, da sie lediglich exempla-

---

1) Zu den Methoden der strukturierten Expertendiskussion zählen u.a. der dialektische Ansatz und die Delphi-Methode.

rischen Charakter haben könnte;[1] die Liste der Kontrollobjekte ist in Abhängigkeit von den unternehmensspezifischen Gegebenheiten jeweils weitgehend neu zusammenzustellen.

Kontrollebene	externe Kontrollobjekte	Kontrollinformationen: retrospektiv Soll	retrospektiv Ist	prospektiv Soll werden	prospektiv Wird	interne Kontrollobjekte	Kontrollebene
einzelne Umweltsysteme	Ansprüche/ Forderungen					Generelle strategische Ziele	originäre strategische Managementorgane*
	Strategische Potentiale					Spezielle strategische Ziele	
	Strategische Faktoren					Strategische Potentiale	
	Strategien					Strategische Faktoren	
Interaktionsebenen	Strategische Faktoren					Strategische Wechselwirkungen	
	Strategische Wechselwirkungen					Strategien	

(* originäre strategische Managementorgane sind organisatorische Einheiten der Rahmenstruktur des strategischen Projektmanagements, vgl. Kapitel 511)

Abb. 4.13: Allgemeiner Aufbau von Checklisten zur formalen Suche strategischer Problemstellungen

Der Einsatz der Checklisten strategischer Variablen ist analog dem Einsatz von Indikatorchecklisten im Rahmen der strategischen Früherkennung zu beurteilen.[2]

(3) Feedback-Diagramme und Papiercomputer dienen zur Ermittlung der wichtigsten Variablen, aus denen die Suchraster zur Problemidentifikation in den einzelnen strategischen Problem-

1) Eine Vorstellung über den Inhalt der Checklisten vermitteln die Abbildungen 3.8 und 3.9 in Kapitel 332. Weitere Beispiele finden sich bei B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 165 ff. und S. 224 f. und H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 50 f. und S. 56 ff. Vgl. weiterhin das nachfolgend vorgestellte Beispiel zum Aufbau eines Feedback-Diagramms.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4222.

feldern jeweils zusammengesetzt sein sollten.

Grundlage des Einsatzes dieser beiden Verfahren ist ein systemisches Verständnis der betrachteten strategischen Problemfelder. Danach sind die strategischen Variablen eines Bereiches als Systemelemente aufzufassen, deren durch vielfältige Interdependenzen entstehenden Beziehungsmuster die künftigen Entwicklungen in diesem Bereich nachhaltig prägen.[1)]

Durch die Vernetzung haben Veränderungen einzelner Variablen nicht nur direkte, sondern vor allem auch indirekte Auswirkungen, die Wirkungskreise der Variablen entstehen lassen, welche je nach ihrer Dominanz eine positive oder negative Entwicklung des gesamten Problemfeldes auslösen können.[2)] Damit sind die wichtigen strategischen Variablen in solchen dominierenden Wirkungskreisläufen zu suchen.

Die Ermittlung der bedeutenden strategischen Variablen erfolgt im einzelnen in folgenden Schritten:[3)]

Im ersten Schritt wird ein Feedback-Diagramm erstellt, das die Vernetzung der Determinanten eines strategischen Problemfeldes abbildet; vgl. dazu das Beispiel zum Verlagsgeschäft in Abbildung 4.14.[4)]

Mit der zunächst nur klassifikatorischen Feststellung positiver (verstärkender) bzw. negativer (abschwächender) Beziehungen zwischen den Determinanten können Wirkungskreisläufe mit positiven oder negativen Rückkopplungen ermittelt werden.

---

1) Man spricht dabei von der Dynamik eines Systems; vgl. F. Vester (Neuland, 1984), S. 26.

2) Vgl. P. Gomez (Frühwarnung, 1983), S. 45.

3) Vgl. ebenda, S. 27 ff.

4) Die Abbildung 4.14 entstand in Anlehnung an P. Gomez (Frühwarnung, 1983), S. 25, 29 f. und 32.

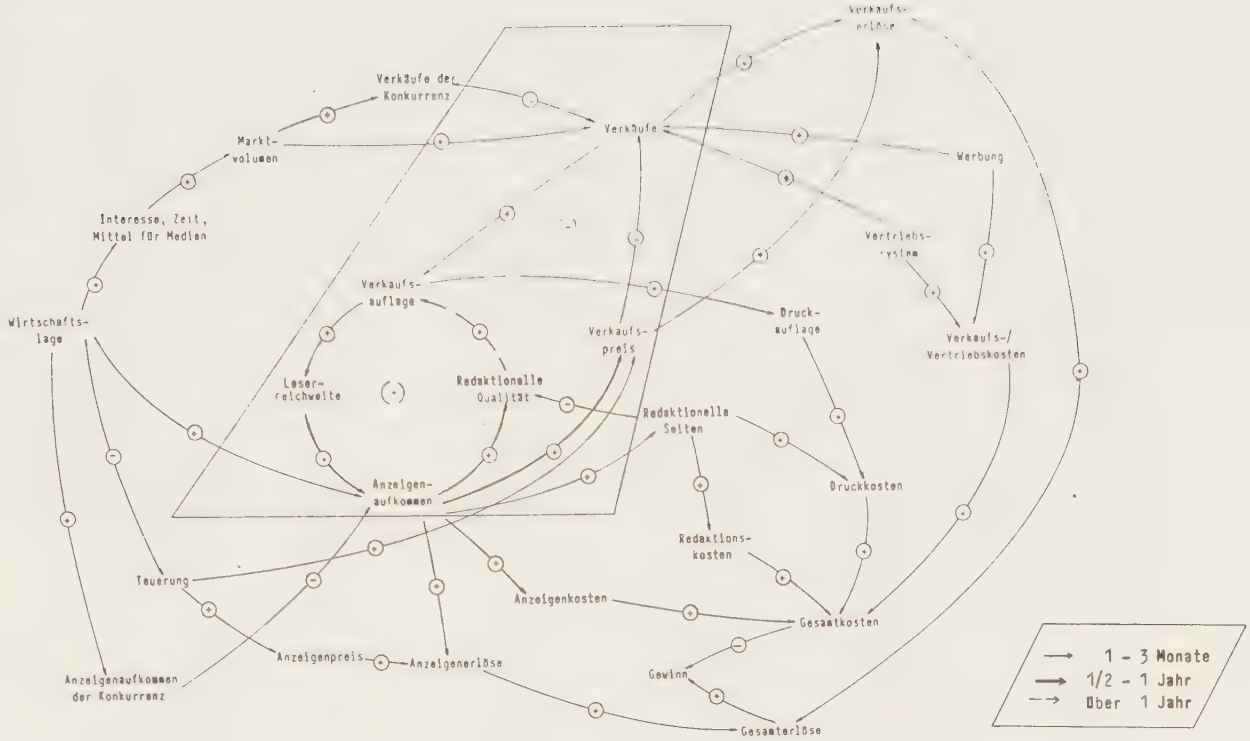


Abb. 4.14: Partielles Feedback-Programm des Verlagsgeschäftes

Im Beispiel der Abbildung 4.14 bilden die Variablen "Verkaufsauflage", "Leserreichweite", "Anzeigenaufkommen" und "Redaktionelle Qualität" einen Wachstums-Kreislauf; erweitert man die Variablenkette um "Verkaufspreis" und "Verkäufe", ergibt sich ein Schrumpfungs-Kreislauf.

Durch die Berücksichtigung der zeitlichen Verzögerungen der unmittelbaren Wirkungen werden darüber hinaus die Durchlaufzeiten der einzelnen Kreisläufe bestimmt;[1] sie bilden eine wichtige Grundlage für die Abschätzung der Dringlichkeit strategischer Problemstellungen.[2]

Im zweiten Schritt werden auf Basis der Feedback-Diagramme mit Hilfe des sog. Papiercomputers die bedeutenden Determinanten eines strategischen Problemfeldes ermittelt;[3] vgl. dazu auch das Beispiel in Abbildung 4.15.[4]

Der Kern des Papiercomputers besteht aus einer Cross-Impact-Matrix, in der die Stärke der unmittelbaren Wirkungsbeziehungen mit einer begrenzten Intervallskala gemessen wird; im Beispiel der Abbildung 4.15 setzt sich die Skala aus den Meßelementen 0, 1, 2 und 3 zusammen.[5]

Mit Hilfe der isolierten Wirkungskennzahlen kann die Bedeutung einzelner Determinanten als Resultat ihrer vielfältigen Interdependenzen abgeschätzt werden. Dazu sind die Matrixwerte der einzelnen strategischen Variablen zeilenweise zu

---

1) Vgl. zur Abschätzung und Begründung der Zeitangaben in Abbildung 4.14 P. Gomez (Frühwarnung, 1983), S. 29 f.

2) Die Feedback-Diagramme strategischer Problemfelder können auch zur Simulation der Problemfeldentwicklung bei Veränderungen der unterschiedlichsten Variablen herangezogen werden; sie dienen damit zur Ermittlung fiktiver Änderungsinformationen im Rahmen der informalen Suche strategischer Problemstellungen.

3) Vgl. zu diesem Hilfsmittel ausführlich F. Vester (Ballungsgebiete, 1978), S. 60 ff.

4) Das Beispiel wurde übernommen von P. Gomez (Frühwarnung, 1983), S. 47.

5) Die einzelnen Elemente der Intervallskala repräsentieren ordinale Einschätzungen der Wirkungsstärken wie z.B. keine (0), geringe (1), mittlere (2) und große (3) Wirkungen.

Aktivsummen (AS) und spaltenweise zu Passivsummen (PS) zusammenzufassen, die ihrerseits multiplikativ (P = PS · AS) und divisorisch (Q = AS/PS) verknüpft werden.[1)]

	Wirkung von ↓ auf →	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	AS	Q
1	Wirtschaftslage	0	1	1	2	1	0	1	0	2	0	8	∞
2	Medienpräferenzen	0	0	3	2	2	2	2	3	2	1	17	141
3	Volumen Lesermarkt	0	2	0	2	2	2	3	3	2	1	17	100
4	Volumen Anzeigenmarkt	0	1	2	0	2	2	1	1	3	1	13	72
5	Stärke der Konkurrenz	0	1	2	2	0	2	3	3	2	3	18	100
6	Eigene Verkaufsanstrengungen	0	1	2	2	2	0	3	3	2	0	15	100
7	Verkaufsauflage	0	1	2	2	2	1	0	3	2	1	14	74
8	Leserreichweite	0	1	2	2	3	3	2	0	3	1	17	85
9	Anzeigenaufkommen	0	2	2	3	2	2	1	1	0	1	14	70
10	Redaktionelle Qualität	0	2	1	1	2	1	3	3	2	0	15	166
	PS	0	12	17	18	18	15	19	20	20	9		
	P	0	204	289	234	324	225	266	340	280	135		

Abb. 4.15: Papiercomputer Verlagsgeschäft

Die strategischen Variablen können anhand dieser Werte wie folgt klassifiziert werden:

1. Aktive Elemente sind die Variablenmit den höchsten Q-Zahlen; sie beeinflussen alle anderen Variablen am stärksten, sind aber von diesen am wenigsten abhängig. Analog erfolgt die Einstufung der Variablen mit den niedrigsten Q-Zahlen als passive Elemente.

1) Vgl. P. Gomez (Frühwarnung, 1983), S. 46.

2. Kritische Elemente sind die Variablen mit den höchsten P-Zahlen; sie beeinflussen die übrigen Variablen am stärksten und sind selbst den stärksten Einflüssen ausgesetzt. Variablen mit niedrigen P-Zahlen bilden analog träge Elemente.

Mit den aktiven und den kritischen Elementen stehen die wichtigsten strategischen Variablen fest, die in die Checkliste eines Problemfeldes aufzunehmen sind.[1)]

Der Einsatz von Feedback-Diagrammen und Papiercomputern ist als relativ einfach einzustufen und mit keinem großen Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden.

(4) Die Szenario-Technik dient im Rahmen der Problemidentifikation zur Ermittlung von Informationen über künftig zu erwartende Ausprägungen der strategischen Variablen.

Unter einem Szenario versteht man die systematische und nachvollziehbare Beschreibung einer künftig möglichen Situation und des dorthin führenden Entwicklungsverlaufs.[2)]

Den in der Literatur dargestellten Konzepten sind folgende Vorgehensschritte der Szenario-Erarbeitung gemeinsam:[3)]

---

1) Die mit Feedback-Diagrammen und Papiercomputern gewonnenen Einsichten über Wirkungskreisläufe von Variablen strategischer Problemfelder und deren Zeitverhalten bilden weiterhin eine geeignete Grundlage für die Bestimmung von Frühwarnindikatoren. Zweckmäßigerweise wird man Indikatoren solcher Determinanten wählen, deren Veränderung mit möglichst großem Vorlauf auf entsprechende Reaktionen kritischer Elemente hindeuten; vgl. dazu P. Gomez (Frühwarnung, 1983), S. 48 f.

2) Vgl. H. Geschka, U. v. Reibnitz (Szenario-Technik, 1983), S. 128 und H. Geschka, R. Hammer (Szenario-Technik, 1986), S. 241.

3) Vgl. D. Simon (Schwache Signale, 1986), S. 56. Eine Synopse unterschiedlicher Szenario-"Schulen" findet sich bei H. Geschka, R. Hammer (Szenario-Technik, 1986), S. 244.

1. Ausgangspunkt ist die Analyse der gegenwärtigen Situation, die das Verständnis der Wirkungszusammenhänge fördern soll. Dazu werden das Problemfeld und dessen wichtigsten Einflußbereiche (Problemumfelder) identifiziert und strukturiert.

2. Für die einzelnen Problemfelder resp. deren aktive/kritische Variable werden Entwicklungstendenzen ermittelt, die sich mittels plausibler Begründungen aus der gegenwärtigen Situation ableiten lassen müssen.

3. Der nächste Schritt besteht in der Bildung und Auswahl alternativer, konsistenter Annahmenbündel. Dazu werden die prognostizierten Ausprägungen der kritischen Variablen untereinander auf Verträglichkeit überprüft; aus den verbleibenden Annahmebündeln sind mehrere, möglichst unterschiedliche Variablensätze auszuwählen.

4. Die ausgewählten divergierenden Annahmenbündel werden zu alternativen Zukunftsbildern der jeweiligen Problemumfelder ausformuliert. Dabei ist es zweckmäßig, Pfad-Szenarien zu erstellen, d.h. nicht ein einziges Zukunftsbild für einen Zeitpunkt am Planungshorizont zu entwerfen, sondern eine Szenarienkette mit regelmäßigen zeitlichen Abständen zu ermitteln; dadurch wird die Transparenz des möglichen Entwicklungsverlaufs erhöht.

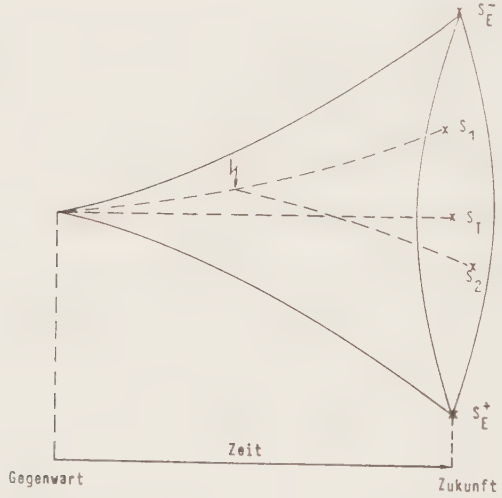
5. Im letzten Schritt erfolgt die Ableitung der Konsequenzen für das betrachtete Problemfeld in Form von Gefahren bzw. Gelegenheiten.

Grundlage für die Szenario-Erarbeitung der beschriebenen Art ist die Vorstellung, daß der zeitliche Ablauf von Realitätsveränderungen die Form eines Entwicklungstrichters hat; vgl. dazu die Abbildung 4.16.[1)]

---

1) Die Abbildung gibt das Denkmodell zur Darstellung von Szenarien von H. Geschka, U. v. Reibnitz (Szenario-Technik, 1983), S. 129 wieder.

Die Oberfläche des Entwicklungstrichters kennzeichnet die Grenzen eines Korridors, in dem die künftige Entwicklung verlaufen muß.[1] Die Trichterform kommt dadurch zustande, daß sich die gegenwärtigen Strukturen, geprägt durch die existierenden Infrastruktureinrichtungen, Normen, Gesetze, Verhaltensweisen usw., in kurzer Frist nicht verändern lassen; sie bestimmen damit die Entwicklung der näheren Zukunft. Der Einfluß der Gegenwart nimmt mit zunehmender Entfernung der Zukunft ab; das Spektrum der alternativ denkbaren Zukünfte wird ständig breiter.



S_E = Extremszenario $\lightning$ = Störereignis

S_T = Trendszenario

Abb. 4.16: Entwicklungstrichter als grundlegendes Denkmodell der Szenario-Technik

1) Vgl. H. Geschka, R. Hammer (Szenario-Technik, 1986), S. 241 f.

Um den Aufwand bei der Erarbeitung alternativer Zukunftsbilder zu begrenzen und trotzdem die ganze Spannweite der "möglichen Zukünfte" abzudecken, empfiehlt es sich, jeweils die folgenden drei Szenarien zu erstellen:[1)]

1. Das Trendszenario (S_T) beschreibt die künftige Situation, die bei fortdauernder Gültigkeit der gegenwärtigen Strukturen zu erwarten ist. Unterliegen die kritischen Variablen vorhersehbaren Entwicklungen, so ist das Trendszenario entsprechend zu modifizieren (S_1).

2. Ein Extremszenario (S_E^-) kennzeichnet die künftig bei denkbar ungünstiger Variablenentwicklungen zu erwartende Situation.

3. Ein anderes Extremszenario (S_E^+) gibt das bei denkbar günstiger Entwicklung der Variablen mögliche Zukunftsbild wieder.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, ausgehend von fiktiv unterstellten, künftigen Störereignissen ($\lightning$) die vom (modifizierten) Trendszenario abweichende Entwicklung zu ermitteln.[2)]

Der Einsatz der Szenario-Technik stellt relativ hohe Anforderungen an den Benutzer, da ausgeprägte analytische, kombinatorische, aber auch kreative Fähigkeiten erforderlich sind. Der Zeit- und Ressourcenaufwand hängt vom Grad der Intensität ab, mit der die Szenarien erarbeitet werden; er wird be-

---

1) Vgl. W. Reinhard, P. Weidermann (Planung, 1984), S. 68 f. Zur in der Praxis üblichen Erstellung von zwei (Extrem-) Szenarien vgl. W. v. Ilsemann (Zukunft, 1980), S. 115 ff. Beispiele ausformulierter Szenarien finden sich bei H. Geschka, U. v. Reibnitz (Szenario-Technik, 1983), S. 150-153 und S. 155-158; vgl. auch P. Gomez (Frühwarnung, 1983), S. 44.

2) Derartige Simulationen zum konstitutiven Bestandteil der Szenario-Technik zu machen, wie dies H. Geschka, R. Hammer (Szenario-Technik, 1986), S. 249 f. tun, erscheint uns nicht zweckmäßig, da die überabzählbar große Anzahl potentieller Störereignisse keine sinnvolle Begrenzung des Analyseprozesses erlaubt und den Aufwand damit ins Unendliche steigert.

stimmt durch die Anzahl der eingesetzten Mitarbeiter und die Untersuchungstiefe.[1] I.A. dürften Zeit- und Ressourcenaufwand als hoch einzustufen sein.

(5) Die Delphi-Methode hat eine ähnliche Aufgabe zu erfüllen, wie die Szenario-Technik, d.h., sie dient der Ermittlung von Prognoseinformationen im Rahmen der Problemidentifikation.

Bei der Delphi-Methode handelt es sich um eine speziell strukturierte Form der Befragung, die zu weitgehend übereinstimmenden und deshalb als zuverlässig angesehenen Ansichten einer Expertengruppe über mögliche künftige Entwicklungen eines Problemfeldes führen soll.[2] Wesentlich ist, daß die Gruppenmeinung nicht durch gruppenpsychologische Effekte, wie z.B. Konformitätsdruck oder Meinungsfixierung, verfälscht werden darf.[3]

Der Aufbau eines Delphi-Prozesses nach diesen Vorgaben ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:[4]

1. Befragung anonymer Experten mittels eines formalisierten Fragebogens.
2. Ermittlung einer Gruppenantwort mittels statistischer Methoden.
3. Wiederholung der Befragung nach vorheriger Information der Experten über die Gruppenantwort.

---

1) Vgl. dazu H. Geschka, U. v. Reibnitz (Szenario-Technik, 1983), S. 162 f.

2) Vgl. bspw. H. Albach (Strukturierte Gruppenbefragung, 1970), S. 15 ff. Da die Form der Strukturierung der Befragung unabhängig von den zu verarbeitenden Informationen ist, kann die Delphi-Methode außer zur Prognose auch zur Generierung und Auswahl von Zielen und Lösungsmaßnahmen herangezogen werden; vgl. I. Bamberger, L. Mair (Delphi-Methode, 1976), S. 83.

3) Vgl. I. Bamberger, L. Mair (Delphi-Methode, 1976), S. 82.

4) Vgl. auch H. Albach (Strukturierte Gruppenbefragung, 1970), S. 17.

Kriterien zum Abbruch der Iterationen sind bspw. eine fixierte Zahl von Wiederholungen oder die Veränderung gegenüber der letzten Befragungsrunde.[1)]

Grundlegende Annahme der Delphi-Methode ist, daß durch die Mehrfachbefragung eine Meinungskonvergenz der Experten bewirkt wird, die rein auf den rationalen Argumenten der anderen (anonym bleibenden) Gruppenmitgliedern beruht. Einer stabilisierten Gruppenmeinung wird daher eine höhere Prognosegenauigkeit zugesprochen, als den Einzelurteilen.[2)]

Der Einsatz der Delphi-Methode ist ähnlich zu beurteilen wie der Einsatz der Szenario-Technik, d.h., sie stellt hohe Anforderungen an den Benutzer und ist trotz der Möglichkeit einer Intensitätsvariation als zeit- und ressourcenaufwendig einzustufen.

(6) Das Relevanzbaum-Verfahren ist eine Methode zur Ermittlung normativer Prognoseinformationen im Rahmen der Problemidentifikation.[3)]

Das Relevanzbaum-Verfahren besteht aus den folgenden zwei Schritten:[4)]

1. Nach der Bestimmung der künftig angestrebten bzw. erwarteten Zustände in internen oder externen strategischen Problemfeldern werden retrograd über mehrere Ebenen Zwischenzustände abgeleitet, die alternativ als Voraussetzung der Realisierung des Endzustandes anzusehen sind.

---

1) Vgl. H. Albach (Strukturierte Gruppenbefragung, 1970), S. 19 f.

2) Vgl. ebenda, S. 20 ff. Allerdings sollte in Anbetracht des geringen Informationsgrades bei strategischen Problemstellungen nicht darauf verzichtet werden, "standhafte" Meinungsaußenseiter gezielt nach den Ursachen ihrer abweichenden Haltung zu befragen.

3) Vgl. zum Relevanzbaum-Verfahren H. Strebel (Relevanzbaumanalyse, 1974), S. 34 ff. und H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 168 ff. sowie die dort verarbeitete Literatur.

4) Vgl. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 169.

Das Ergebnis dieser Analyse kann in Form eines Baumgraphen dargestellt werden; dabei stehen die Elemente zweier aufeinanderfolgender Ebenen dieses Graphen in einem unmittelbaren Zweck-Mittel-Verhältnis. Mit Hilfe des Baumgraphen können nun die unterschiedlichen Pfade ermittelt werden, die zur Erreichung des Endzustandes führen.

2. Im zweiten Schritt wird die Relevanz der einzelnen Pfade ermittelt. Dazu sind zunächst die (Zwischen-) Zustände jeder Baumebene untereinander nach ihrer Vorzugswürdigkeit bzw. Bedeutung abzustufen. Die anschließende Zusammenfassung der Wertzahlen der (Zwischen-) Zustände eines möglichen Weges ergibt dessen Relevanz im Hinblick auf die Realisierung des Endzustandes. Die bedeutendsten Wege gehen ein in die informale Suche nach strategischen Problemstellungen.

Der Einsatz des Relevanzbaum-Verfahrens erfordert hohe analytische und kreative Fähigkeiten des Benutzers. Da das Verfahren an den Einsatz von Experten gebunden ist, ist es als ressourcenaufwendig einzustufen; der Zeitaufwand ist intensitätsabhängig.

(7) Die Chancen-Bedrohungen-Matrix dient zur Evaluation der strategischen Problemstellungen. Mit ihrer Hilfe werden die identifizierten und als (vorläufig) relevant erachteten externen Gelegenheiten bzw. Gefahren und internen Stärken bzw. Schwächen auf ihren Chancen-/Bedrohungs-Charakter hin untersucht. Des weiteren liefert die Matrix Anhaltspunkte für die Breite und das Ausmaß der jeweiligen strategischen Herausforderung sowie bei dynamischer Betrachtung für deren Dringlichkeit.

Wie bereits erwähnt, ist es aufgrund der systemhaften Verbundenheit einer Unternehmung und ihrer Umwelt erforderlich, daß Chancen und Bedrohungen durch wechselseitige Relativierung externer und interner Problemstellungen abgeleitet werden. Den durch diese Forderung bestimmten Grundaufbau der

Chancen-Bedrohungen-Matrix zeigt die Abbildung 4.17.[1)]

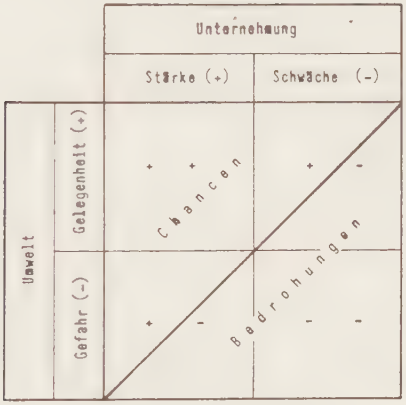


Abb. 4.17: Grundaufbau der Chancen-Bedrohungen-Matrix

Chancen zu Schaffung, Erhaltung und Ausbau strategischer Unternehmenspotentiale bieten sich immer dann, wenn interne Stärken und externe Gelegenheiten zusammentreffen. Umgekehrt entstehen Bedrohungen für strategische Potentiale, wenn internen Schwächen externe Gefahren gegenüberstehen. Bei der Konstellation Gefahr/Stärke werden mögliche externe Bedrohungen bzw. interne Chancen absorbiert; für die Konstellation Gelegenheit/Schwäche gilt dies analog.

Zur Anwendung in konkreten Chancen-Bedrohungen-Analysen ist der dargestellte Grundaufbau der Matrix wie folgt zu modifizieren (vgl. dazu auch das Beispiel in Abbildung 4.18):[2)]

1) Vgl. ähnlich W. Reinhard, P. Weidermann (Planung, 1984), S. 62.

2) Bei der Modifizierung handelt es sich um die Adaption der "Impact-Matrix", die F.F. Neubauer, N.B. Solomon (Environmental Assessment, 1977), S. 15 ff. zur Beurteilung von Umwelteinflüssen einsetzen.

Die Kopfzeile enthält mit den strategischen Unternehmenspotentialen die zentralen Steuerungsgrößen des strategischen Projektmanagements; um die Bewertungsintensität zu begrenzen, sind jeweils nur die wichtigsten strategischen Potentiale in die Matrix aufzunehmen.[1] Die Vorspalte besteht aus der Liste der als analysebedürftig selektierten externen strategischen Problemstellungen.

Die Durchführung der Chancen-Bedrohungen-Analyse ist mehrstufig aufgebaut.

Im ersten Schritt erfolgt eine Projektion der wichtigsten, für die verschiedenen strategischen Variablen ermittelten internen Stärken und Schwächen auf die zentralen Unternehmenspotentiale; vgl. auch das Beispiel in Abbildung 4.18.

Dabei ist einerseits der Verbund der strategischen Potentiale und andererseits der dynamische Charakter der strategischen Problemstellungen zu beachten.

Die Projektion wird demnach vorgenommen, indem durch die Angabe positiver bzw. negativer Bewertungsziffern (bspw. von -5 bis +5) die Auswirkungen der einzelnen Stärken und Schwächen je strategischem Potential und je Periode der absehbaren Wirkungszeiträume ermittelt werden. Die jeweilige Differenz zwischen positiven und negativen Wirkungssummen je Periode ist ein Maß für die Stärke-/Schwäche-Einschätzung der einzelnen Potentiale im Zeitablauf;[2] im Beispiel der Abbildung 4.18 weisen die Potentiale SP_1, SP_3, SP_7 und SP_{10} besondere Stärken bzw. Schwächen auf.

---

1) Diese Selektivität der Liste wichtiger strategischer Potentiale bedingt, daß ihre Zusammensetzung regelmäßig überprüft werden muß.

2) Im Beispiel in Abbildung 4.18 wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit lediglich eine Periode betrachtet.

+5	+1	-3	-4	-1	-2	+3	0	+4	-2	S_1	Interne Stärken/Schwächen
+3	+4	-2	+3	-2	+1	+1	-2	0	+1	S_2	
-1	0	-4	+1	-4	0	+4	+3	0	0	S_3	
+3	-2	0	+2	+3	-1	-2	-5	-3	-4	S_4	
0	-1	-1	0	-2	0	-1	+4	+1	-3	S_5	
+4	0	+1	+4	+5	+2	+5	0	-3	-5	S_6	
-1	-4	-5	-5	+1	+1	+3	+2	-1	-2	S_7	
(15)	5	1	10	9	4	(16)	9	5	1	+	Auswirkungen
2	7	(15)	9	9	3	3	7	7	(16)	-	
			PROJEKTION								

Chancen-Bedrohungen-Matrix

zentrale strategische Potentiale		strategische Geschäftseinheiten / Funktionsbereiche										Auswirkungen	
		SP_1	SP_2	SP_3	SP_4	SP_5	SP_6	SP_7	SP_8	SP_9	SP_{10}	+	-
externe Gelegenheiten/Gefahren	G_1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	(0)	(0)
	G_2	+5	-1	-3	+2	+4	+5	-1	+2	+3	0	(21)	5
	G_3	+3	+2	+1	+2	-4	-2	+4	0	-3	0	12	9
	G_4	+2	-4	-3	+2	-2	+1	+5	+1	+1	0	12	9
	G_5	+2	-3	-4	-3	+1	-2	0	-4	-3	0	2	(21)
	G_6	0	-1	-2	-3	-3	-2	+1	-2	-2	0	1	(13)
	G_7	-1	+1	-5	0	+3	-2	+3	+2	+1	0	9	8
	G_8	+5	-3	-2	-3	+2	0	+4	-3	+2	0	13	11
Auswirkungen	-	1	(13)	(19)	9	9	8	1	9	8	(0)		
	+	(17)	3	1	6	10	6	(17)	5	7	(0)		

Abb. 4.18: Beispiel zur Chancen-Bedrohungen-Analyse

Im zweiten Schritt werden die Auswirkungen der externen Gelegenheiten und Gefahren auf die zentralen Unternehmenspotentiale ermittelt.

Die Wirkungsanalyse erfolgt ähnlich wie im ersten Schritt, so daß jede Gefahr bzw. Gelegenheit periodenweise jedem Potential gegenübergestellt wird. Positive bzw. negative Bewertungsziffern geben das vermutete Ausmaß der potentialspezifischen Chance bzw. Bedrohung wieder; die Folge der Periodenwerte zeigt deren zeitliche Entwicklung und damit deren Dringlichkeit.

Durch die Bildung der positiven und negativen Randsummen werden diejenigen Chancen und Bedrohungen ermittelt, denen sich eine Unternehmung als Ganzes gegenübersieht. Mit der getrennten Ermittlung der horizontalen und vertikalen Randsummen können dabei intern und extern induzierte strategische Herausforderungen unterschieden werden.

Als unternehmensbezogene strategische Herausforderungen gelten solche (Potential-) Stärken/-Schwächen bzw. Gefahren/Gelegenheiten, die große Differenzen zwischen den kumulierten positiven und negativen Randwerten aufweisen; im Beispiel der Abbildung 4.18 gelten SP_1, SP_2, SP_3 und SP_7 einerseits und G_2, G_5 und G_6 andererseits als besonders chancenreich bzw. bedrohlich.

Auf zwei spezielle Fälle deuten SP_{10} und G_1 hin. Bei SP_{10} handelt es sich offensichtlich um ein Potential, das nicht (oder kaum) extern beeinflußt wird. Da es im Rahmen der Stärken-/Schwächen-Projektion im ersten Schritt als besonders gefährdet eingestuft wurde, zeichnet sich hier eine rein interne Bedrohung ab. Derartige strategische Herausforderungen dürften vor allem in eher intern orientierten Potentialbereichen zu finden sein, wie es z.B. die allgemeine und die speziellen Verwaltungen darstellen. Entsprechende strategische Ziel- und Maßnahmenplanungen zur Bewältigung dieser Be-

drohung werden auf der Funktionsbereichsebene vorgenommen. Bei G_1 handelt es sich bspw. um ein schwaches Signal, das bei der strategischen Früherkennung im Rahmen der ungerichteten Beobachtung erfaßt wurde. Daß es mit keiner der zentralen Unternehmenspotentiale in Verbindung gebracht werden kann, gibt einen ersten Hinweis darauf, daß die Unternehmung evtl. neue strategische Potentiale aufbauen muß.

Im dritten und vierten Schritt wird eine analoge Chancen-Bedrohungen-Analyse für die strategischen Geschäftseinheiten und die Funktionsbereiche der Unternehmung als untergeordneten strategischen Einheiten durchgeführt.[1] Dazu ist die Kopfspalte der Chancen-Bedrohungen-Matrix jeweils auf diejenigen strategischen Potentiale zu verkürzen, die zum Potentialbereich der betrachteten strategischen Einheit gehören.

Mit Hilfe dieser beiden Analysen können weitere strategische Herausforderungen ermittelt werden, die allerdings gegenüber den unternehmensbezogenen Chancen und Bedrohungen eine geringere Wirkungsbreite aufweisen. Umfassen im Beispiel der Abbildung 4.18 die beiden strategischen Geschäftseinheiten einer Unternehmung die Potentiale SP_1 bis SP_3 bzw. SP_4 bis SP_9, so stellt G_4 für den ersten Potentialbereich eine Bedrohung, für den zweiten eine Chance dar.

Der Einsatz der Chancen-Bedrohungen-Matrix kann als benutzerfreundlich eingestuft werden; er ist zudem mit relativ geringem Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden.

(8) Die Betroffenheits-Dringlichkeits-Matrix wird zur Selektion der anzunehmenden strategischen Herausforderungen ein-

---

1) Strategische Einheiten sind Organisationseinheiten mit strategischer Entscheidungsbefugnis; vgl. dazu im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 521.

gesetzt;[1] sie dient gleichzeitig der Erstellung einer Bedeutungsordnung der Chancen und Bedrohungen, die ihrerseits die Grundlage für die Bestimmung der strategischen Reaktionen darstellt; vgl. dazu auch Abbildung 4.19:

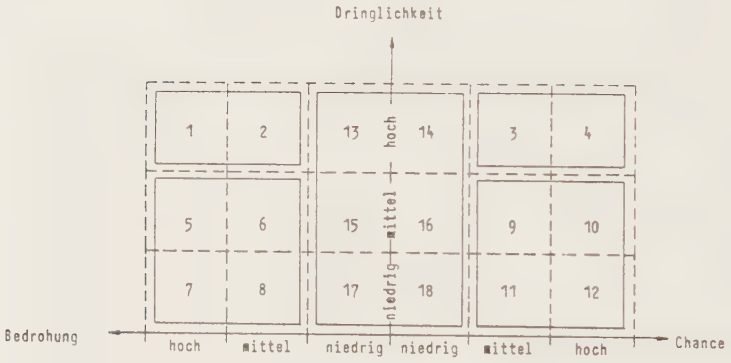


Abb. 4.19: Betroffenheits-Dringlichkeits-Matrix

Die Achsen der Matrix repräsentieren die für die einzelnen strategischen Herausforderungen mit Hilfe der Chancen-Bedrohungen-Analyse ermittelten Merkmale "Dringlichkeit" und "Betroffenheit", wobei das letzte Merkmal das Ausmaß der Chance bzw. Bedrohung widerspiegelt.

Der Aufbau der Matrix entspricht grundsätzlich dem Aufbau der Wahrscheinlichkeits-Bedeutungs-Matrix, d.h., es ergeben sich wiederum Felder abgestufter Relevanz, die zu Relevanzklassen mit jeweils charakteristischen Reaktionsweisen verdichtet werden können.

---

1) Vgl. dazu sinngemäß D. Simon (Schwache Signale, 1986), S. 193 ff. Mit der idealtypisch dreifach abgestuften Breite der strategischen Herausforderungen (Unternehmens-, Geschäfts- und Funktionsbereichsebene) sind drei Arten der Betroffenheits-Dringlichkeits-Matrix zu unterscheiden.

Für die Relevanzfelder der Betroffenheits-Dringlichkeits-Matrix in Abbildung 4.19 sind folgende Abstufungen der Relevanzklassen und Reaktionsweisen denkbar:[1)]

1,2 bzw. 3,4	=	hohe bis höchste Relevanz (= akute strategische Herausforderungen)	→	Installation eines strategischen Projektes; (begrenzte) Planung und unverzügliche Durchsetzung von Strategien mit "Sofortwirkung"
5-8 bzw. 9-12	=	mittlere bis hohe Relevanz (= chronische strategische Herausforderungen)	→	Installation eines strategischen Projektes; Überprüfung/Anpassung der Ausrichtung der strategischen Potentiale; Planung und Durchsetzung der bestgeeignetsten herausforderungsvorbeugenden Strategie
13-18	=	niedrige bis mittlere Relevanz (= potentielle strategische Herausforderungen)	→	weitere Beobachtung; Analysen zur Erhöhung des Konturierungsgrades; prophylaktische Planung von Alternativstrategien

Der Einsatz der Betroffenheits-Dringlichkeits-Matrix ist ähnlich zu beurteilen wie der Einsatz der Wahrscheinlichkeits-Bedeutungs-Matrix; vgl. die Ausführungen in Kapitel 4222.

---

1) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 46.

43. Die strategische Zielplanung

431. Vorbemerkung

Die Phase der strategischen Zielplanung dient der Ermittlung strategischer Ziele der Unternehmung, d.h. erwünschter, künftig anzustrebender Zustände von strategischen Variablen, die von der Unternehmung beeinflußt werden können.

Die zentrale Stellung der strategischen Ziele im Prozeß des strategischen Managements wird durch die nachfolgende Liste ihrer Funktionen dokumentiert:[1)]

1. Strategische Ziele sollen die Zwecksetzung der Unternehmung gegenüber ihrer Umwelt zum Ausdruck bringen; sie definieren damit die Unternehmensaufgaben.[2)]

2. Strategische Ziele sollen die Koordination der strategischen Maßnahmen im Hinblick auf die generellen Zielsetzungen des normativen Managements sicherstellen.[3)]

3. Strategische Ziele sollen zur Lenkung des Gesamtverhaltens der Unternehmung beitragen und damit deren künftige Entwicklung steuern.

4. Strategische Ziele sollen Problemgeneratoren sein, d.h., sie sollen die Suche nach strategischen Herausforderungen

---

1) Die Funktionen sind nach ihrer Affinität zu den generellen strategischen Grundsätzen geordnet. Die Funktionen (1) bis (3) resultieren aus dem Grundsatz des Holismus, Aufgabe (4) entspricht dem Grundsatz der Preaktivität, während Aufgabe (5) aus dem Grundsatz der Variabilität hervorgeht; die Funktionen (6) bis (9) werden durch den Grundsatz der Operationalisierung impliziert.

2) Vgl. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 98 und G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 191.

3) Vgl. sinngemäß N. Szyperski (Ziele, 1971), S. 651.

in Gang setzen.[1)]

5. Strategische Ziele sollen als Maßnahmengeneratoren wirken, d.h., sie sollen die Suche nach Strategiealternativen unterstützen.[2)]

6. Strategische Ziele sollen die allgemeinen unternehmenspolitischen Zielsetzungen konkretisieren, die i.A. nur vage umrissen als Output des normativen Managements in die Teilsysteme des strategischen Managements eingehen.[3)]

7. Strategische Ziele sollen Handlungsanleitungen für die Führungskräfte sein, d.h., ihre Vorgabe soll das Verhalten der Führungskräfte gemäß den strategischen Notwendigkeiten ausrichten;[4)] dazu gehört auch, daß die Ziele eine motivierende Wirkung haben.[5)]

8. Strategische Ziele sollen als Problem- und Maßnahmenselektoren fungieren, d.h., sie dienen als Kriterien zur Auswahl von anzunehmenden strategischen Herausforderungen und von durchzuführenden Strategien.[6)]

9. Strategische Ziele sollen als Leistungsmaßstäbe Grundlage für die Beurteilung des strategischen Handelns der Führungskräfte bilden.[7)]

---

1) Vgl. sinngemäß B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 99. Im Rahmen der strategischen Analyse ist diese Funktion strategischer Ziele dergestalt berücksichtigt worden, daß zielbezogene Kontroll- und Änderungsinformationen unter die prozedurauslösenden Inputs subsummiert wurden; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4231.

2) Vgl. N. Szyperski (Ziele, 1971), S. 650.

3) Vgl. sinngemäß G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 192.

4) Vgl. N. Szyperski (Ziele, 1971), S. 651 und W.H. Staehle (Management, 1985), S. 123.

5) Vgl. D. Hahn (PuK, 1985), S. 183.

6) Vgl. sinngemäß N. Szyperski (Ziele, 1971), S. 650 und B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 99. Zur Selektion strategischer Herausausforderungen vgl. unsere Ausführungen in Kapitel 4231.

7) Vgl. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 99, D. Hahn (PuK, 1985), S. 129 ff. und W.H. Staehle (Management, 1985), S. 123.

Bei der Heterogenität der Aufgaben ist offensichtlich, daß einzelne strategische Ziele nicht alle neun Funktionen gleichzeitig erfüllen können. Idealtypisch lassen sich jedoch zwei Arten strategischer Ziele unterscheiden, die jeweils mehreren und zusammen allen Zielaufgaben gerecht werden, nämlich:

1. generelle strategische Ziele
2. spezielle strategische Ziele.

Generelle strategische Ziele dienen zur Erfüllung der eher am normativen Management ausgerichteten Zielaufgaben. Demnach präzisieren sie die unternehmenspolitischen Ziele auf einer ersten Konkretisierungsstufe, artikulieren die Zwecksetzung der Unternehmung gegenüber ihrer Umwelt und tragen wesentlich zur Lenkung des Gesamtverhaltens bei, indem sie die einzelnen strategischen Maßnahmen gesamtunternehmensbezogen koordinieren; darüber hinaus eignen sie sich wegen ihres generellen Charakters zur Generierung und Selektion von strategischen Herausforderungen.

Strategische Variable mit einem Eigenschaftsprofil, das diesem Aufgabenbündel entspricht, sind die Komponenten des Erfolgspotentials und die strategischen Potentiale der Unternehmung.[1)]

Spezielle strategische Ziele sollen die eher am strategischen Projektmanagement ausgerichteten Zielaufgaben erfüllen. Sie präzisieren die generellen strategischen Ziele im Hinblick auf die Bewältigung konkreter strategischer Herausforderungen, dienen zur Generierung und Selektion problemspezifischer Strategien und leiten das Handeln der Führungskräfte bei der Strategiedurchsetzung, wobei ihre Verwendung als Leistungsmaßstab zusätzlich motivierend wirken kann.

---

1) Vgl. dazu unsere Ausführungen in Kapitel 332.

Strategische Variable, deren Eigenschaftsprofil diesem Aufgabenbündel entspricht, sind die potentialdeterminierenden strategischen Faktoren.[1)]

Mit der Unterscheidung unternehmenspolitischer sowie genereller und spezieller strategischer Ziele deutet sich zwar eine hierarchische Strukturierung des strategischen Zielsystems an; es kann jedoch keine vollständige und geordnete Zielhierarchie gebildet werden.[2)] Die Verwirklichung dieser Idealvorstellung scheitert zum einen an der Komplexität des strategischen Aufgabenfeldes, die eine Auflistung aller denkbaren strategischen Zielvariablen unmöglich macht. Sie scheitert zum anderen an dem niedrigen Informationsgrad über die Strukturen und Wirkungsbeziehungen des strategischen Aufgabenfeldes, der eine Deduktion von Subzielen aus Oberzielen kaum zuläßt; die Ziele aufeinanderfolgender Ebenen im strategischen Zielsystem stehen demnach weniger in einem theoriefundierten, als in einem heuristischen Zweck-Mittel-Verhältnis.

Der Charakter einer Zielhierarchie wird beim strategischen Zielsystem zu dem dadurch aufgeweicht, daß die strategischen Potentiale und Faktoren als Subziele gewissermaßen verselbständigt werden und jeweils als eigenständige Kriterien strategische Aktivitäten der Unternehmung steuern.[3)] Diese dem generellen strategischen Grundsatz der Dekomposition entsprechende Vorgehensweise liegt darin begründet, daß einzelne strategische Maßnahmen wegen des niedrigen Informationsgrades nicht oder nur vage im Hinblick auf unternehmenspolitische Oberziele, wie z.B. Gewinn, Rentabilität oder Liquidität, beurteilt werden

---

1) Vgl. dazu unsere Ausführungen in Kapitel 332.

2) Vgl. zu hierarchischen Zielsystemen aus entscheidungstheoretischer Sicht bspw. E. Heinen (Grundlagen, 1976), S. 102 ff. und J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 54 ff. Als Beispiel für eine idealtypische, allerdings dem operativen Bereich zuzuordnende und "nur" definitionslogische Zielhierarchie kann das Du-Pont-System angesehen werden; vgl. dessen Darstellung bei W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 202 f.

3) Vgl. dazu ähnlich G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 194 und D. Eybl (Unternehmensstrategien, 1984), S. 59 f.

können und daß die strategischen Potentiale und Faktoren genau jene Größen sind, welche die künftige Ausprägung der Oberzielkategorien "vorsteuern".

Strategische Ziele sind einer Unternehmung i.A. nicht vorgegeben, sondern müssen erst gewonnen bzw. abgeleitet werden. Die dazu erforderlichen Zielbildungsprozesse sind wie der gesamte strategische Entscheidungsprozeß als schlecht-strukturiert einzustufen.

Dies ist zum einen auf die bei strategischen Entscheidungsproblemen unvermeidbare interdependente Verflechtung der Zielbildung mit den ihrerseits schlecht-strukturierten Phasen der Problemexploration sowie der Lösungsgenerierung und -selektion zurückzuführen; vgl. dazu auch unsere Ausführungen in Kapitel 313.

Zum anderen sind gerade strategische Ziele Aussagen normativen Charakters, deren Gehalt wesentlich stärker als der von operativen Zielen von den subjektiven Wertorientierungen der Träger einer Unternehmung abhängt;[1] die Ableitung strategischer Zielsetzungen gestaltet sich aufgrund der i.A. divergierenden Interessenlagen und der wechselnden Verhältnisse der Durchset-

1) Grundlegend für diese Aussage ist die Auffassung von der Unternehmung als einem Zweckgebilde, mit dem wirtschaftende Einzelpersonen bzw. Interessengruppen die Basis für die Erfüllung ihrer außerwirtschaftlichen Zielvorstellungen schaffen wollen. Von den Interessengruppen, die in einer derartigen Instrumentalbeziehung mit der Unternehmung stehen, sind solche als Unternehmensträger anzusehen, deren Fehlen die Existenzfähigkeit der Unternehmung bedrohen würde; sie haben kraft ihrer Bedeutung direkt oder indirekt Einfluß auf die Zweck- und Zielsetzung der Unternehmung. Vgl. zur Instrumentalthese und zur Trägerschaft der Unternehmung R.-B. Schmidt (Wirtschaftslehre, 1977), S. 51 ff. und S. 61; zur Abwägung der instrumentellen gegenüber der institutionellen und organischen Deutung der Unternehmung vgl. ebenda, S. 53 ff.

zungskräfte äußerst schwierig.[1)]

Zur prozessuellen Konzeptionalisierung der schlecht-strukturierten strategischen Zielplanung kann auf die analogen Überlegungen zum prozessuellen Konzept des strategischen Projektmanagements in Kapitel 411 zurückgegriffen werden. Demnach sind allgemein folgende Phasen der strategischen Zielplanung zu unterscheiden:[2)]

1. Phase der Exploration strategischer Zielprobleme
2. Phase der Generierung strategischer Ziele
3. Phase der Selektion strategischer Ziele
4. Phase der Implementierung strategischer Ziele.

In der Phase der Exploration strategischer Zielprobleme werden Anlässe für die Um- und Neuformulierung strategischer Ziele gesucht. Sie ergeben sich mit der Veränderung von Wertorientierungen der Unternehmensträger, mit der Veränderung der Kräfteverhältnisse in der Trägerschaft oder mit den im Rahmen der strategischen Analyse ermittelten strategischen Herausforderungen.

In der Phase der Generierung strategischer Ziele werden denkbare Zielalternativen ermittelt, die gemäß den Aufgaben strategischer Ziele möglichst präzise auszuformulieren sind. Dabei können folgende Zielbestandteile unterschieden werden:[3)]

---

1) Aus organisationstheoretischer Sicht stellt die Ableitung strategischer Ziele einen politischen Prozeß dar; vgl. zum Modell des politischen Zielbildungsprozesses u.a. E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 167 ff., E. Heinen (Entscheidungslehre, 1983), S. 28 ff. und W.H. Staehle (Management, 1985), S. 127 ff.

2) Vgl. zu ähnlichen Phasenkonzepten der Zielbildung J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 57 ff. und D. Hahn (PuK, 1985), S. 182 ff.

3) Vgl. bspw. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 100 ff.

- Die Zielgröße bezeichnet den Zielinhalt, d.h. die Art künftig anzustrebender Zustände; zu unterscheiden sind ökonomische und soziale Zielinhalte.

- Der Zielmaßstab gibt an, wie die Zielerreichung zu messen ist; allgemein kann zwischen nominalem, ordinalem und kardinalem Skalenniveau differenziert werden.

- Das Zielniveau spiegelt das angestrebte Ausmaß der Zielerreichung wider; grundsätzliche Zielniveaukonzeptionen sind die Extremierung und die Satisfiszierung.

- Die Zielperiode bezeichnet den Zeitpunkt, zu dem das angestrebte Zielniveau erreicht werden soll; dabei kann der Zeitpunkt kalendarisch oder ereigniszeitlich definiert sein.

In der Phase der Selektion strategischer Ziele werden die Zielalternativen in Abhängigkeit von ihrer Realisierbarkeit bei der Bewältigung strategischer Herausforderungen, ihrer Kompatibilität untereinander bzw. dem Durchsetzungsvermögen der einzelnen Interessengruppen in eine Rangfolge gebracht; die jeweils ranghöchsten Zielalternativen sind zur Verwirklichung auszuwählen und zu verabschieden.

In der Phase der Implementierung strategischer Ziele erfolgt deren verbindliche Zuordnung zu den realisierungsverantwortlichen Organisationseinheiten und gegebenenfalls deren Durchsetzung gegenüber den zuständigen Führungskräften.[1)]

Gemäß dem prozessuellen Konzept des strategischen Projektmanagements und den in Anlehnung daran unterschiedenen zwei

---

1) Die Art der erforderlichen Durchsetzungsprozesse hängt von der Zielakzeptanz der Führungskräfte ab, die durch die organisatorische Gestaltung des Zielbildungsprozesses beeinflußt werden kann. Vgl. dazu die Ausführungen zur analogen Problematik der Strategieakzeptanz in Kapitel 4521 sowie die Ausführungen in Kapitel 521.

Arten strategischer Ziele umfaßt die strategische Zielplanung zwei Basisprozesse, nämlich die Planung genereller strategischer Ziele und die Planung spezieller strategischer Ziele, deren Prozeßablauf jeweils nach den vorgestellten Phasen der strategischen Zielplanung zu strukturieren sind.

432. Die Planung genereller strategischer Ziele

4321. Konzeptionelle Grundlagen der Planung genereller strategischer Ziele

Wie unsere Ausführungen in Kapitel 313 gezeigt haben, sind strategische Entscheidungsprobleme nicht zuletzt wegen des niedrigen Informationsgrades bezüglich der Zielsetzungskomponente schlecht-definiert. Gründe für die mangelnde Zielkonkretheit sind zum einen die nicht oder nur vage projektierbaren Veränderungen im strategischen Aufgabenfeld, die lediglich eine sequentielle Zielspezifizierung im Wechselspiel mit der Lösungssuche und -konkretisierung erlauben, und zum anderen die fehlende oder nur geringe Handlungsoperationalität der unternehmenspolitischen Ziele, die deshalb für die Strukturierung und Auswahl strategischer Maßnahmen ungeeignet sind.

Die Planung genereller strategischer Ziele soll als Bindeglied zwischen dem normativen Management und dem Management spezifischer strategischer Projekte dazu beitragen, das aufgezeigte Operationalitätsgefälle auszugleichen.

Im einzelnen hat dieser Basisprozeß die Aufgabe, die künftig gewünschte Struktur des Erfolgspotentials der Unternehmung zu ermitteln, d.h. ein System von Zielkriterien zu erstellen, das die allgemeinen Unternehmensziele des normativen Managements in einer der strategischen Problematik angemessenen Weise präzisiert, indem es auf die Vorsteuergrößen dieser unternehmenspolitischen Oberziele abstellt.[1] Die generellen strategischen Ziele ersetzen die inoperablen Oberziele und bilden die zentralen Steuerungsgrößen der strategischen Unternehmensaktivitäten.

---

1) Vgl. zu den hier angesprochenen Zusammenhängen die Ausführungen in Kapitel 332; siehe auch Kapitel 431. Gleichzeitig soll die Planung genereller strategischer Ziele über Rückkopplungen mit dem normativen Management Impulse zur Modifizierung der Oberziele liefern, indem sie Anpassungserfordernisse aufgrund grundlegend geänderter strategischer Situationen oder fehlender Zielrealisierungsmöglichkeiten aufzeigt.

Damit die Planung genereller strategischer Ziele der gestellten Aufgabe grundsätzlich gerecht werden kann, ist sie gemäß den spezifischen Implikationen der generellen strategischen Grundsätze auszugestalten; vgl. dazu Abbildung 4.20.

Entsprechend ihrer Aufgabenstellung soll die Planung genereller strategischer Ziele einen Output in Form eines Systems anzustrebender strategischer Unternehmenspotentiale liefern, d.h. ein geordnetes, in sich konsistentes Bündel von Zielkriterien, welches als Ganzes die am normativen Management ausgerichteten Zielaufgaben erfüllen kann.[1) 2)]

Insbesondere muß das System genereller strategischer Ziele alle Komponenten des strategischen Erfolgspotentials einer Unternehmung abdecken, d.h., neben dem in privatwirtschaftlichen Wirtschaftsordnungen nicht disponiblen ökonomischen Gewinn- und Finanzpotential ist auch das soziale "Good-will"-Potential auszuformulieren.[3)]

Darüber hinaus muß das System genereller strategischer Ziele mit den Zielvorstellungen der Unternehmensträger konsonant sein.[4)] Wie in Kapitel 431 bereits angedeutet, ist es für eine Unternehmung überlebenswichtig, sich der Unterstützung der wichtigsten Interessengruppen zu versichern. Übersetzt

---

1) Vgl. zur Ordnungs- und Konsistenzanforderung an Zielsysteme allgemein J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 55.

2) Vgl. zu den Funktionen strategischer Ziele im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 431.

3) Zur Zusammensetzung des Erfolgspotentials einer Unternehmung vgl. die Ausführungen in Kapitel 332. Zur Begründung dieser Forderung aus historisch-genetischer und systemtheoretischer Sicht siehe die Ausführungen in den Kapiteln 311 und 312. Vgl. zur Betonung der sozialen Komponente in strategischen Zielkonzeptionen u.a. auch B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 108 ff., insbes. S. 117 ff., E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 240 ff. und G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 199.

4) Vgl. dazu die analogen Forderungen bei E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 239 f.

Generelle strategische Grundsätze		Aufgabe: Ermittlung der künftig gewünschten Struktur des Erfolgspotentials der Unternehmung Basisprozeß: PLANUNG GENERELLER STRATEGISCHER ZIELE Input: Kontroll- und Änderungsinformationen über die subjektiven Wertorientierungen der Unternehmensträger	Prozeß: Zielproblemexploration; Generierung, Selektion und Implementierung genereller strategischer Ziele	Output: System der anzustrebenden strategischen Unternehmenspotentiale
Holismus (HOL)	Symbiose (SYM)	- Beachtung aller Interessengruppen (HOL)	- Nutzung der Informationen anderer Managementteilsysteme (SYN) - kontinuierliche Beobachtung (HOL)	- Abdeckung aller Komponenten des Erfolgspotentials (HOL) - Konsonanz mit den Zielvorstellungen der Unternehmensträger (SYM)
	Synergie (SYN)			
Präaktivität (PRE)	Initiative (INV)		- aktives Suchverhalten (INV)	- relativ starke Gewichtung bisheriger genereller strategischer Ziele (RES) - Eignung als Problemgeneratoren (INV)
	Resistenz (RES)			
Variabilität (VAR)	Flexibilität (FLX)	- Offenheit für neue Wertorientierungen bzw. Kräfteverschiebungen bei den Interessengruppen (VAR)		- Anpaßbarkeit an veränderte Wertorientierungen (VAR)
	Reversibilität (REV)			
Operationalisierung (OPG)	Komplexitätsreduktion (KOM): Dekomposition (DEK)	- Bedeutungsordnung der Interessengruppen (KOM)	- Abstufung der Beobachtungsintensität (KOM) - Aufdeckung unbekannter strategischer Strukturen (KRV) - Selektion relevanter Ansprüche und Forderungen (KOM)	- Bedeutungsordnung der strategischen Potentiale (KOM) - möglichst operationale Zielformulierung (OPG)
	Komplexitätsreduktion (KOM): Kondensation (KON)			
	Kreativität (KRV)			

Abb. 4.20: Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für die Planung genereller strategischer Ziele

in die Terminologie des theoretischen Bezugsrahmens dieser Arbeit bedeutet dies, daß die Unternehmung die bedeutendsten der mit ihr interagierenden Subsysteme der aufgabenspezifischen und generellen Umwelt dazu "animiert", ihre strategischen Potentiale weiterhin im Sinne der Unternehmung zu aktivieren, statt sich zurückzuziehen oder gar Gegenkräfte zu entwickeln.

Entscheidend für die Vermeidung der aus dem Rückzug bzw. der Frontstellung entstehenden existenzbedrohenden Störungen des Interaktionsgefüges zwischen Unternehmung und Umwelt ist, daß die Outputs der Unternehmung den Ansprüchen und Forderungen der bedeutendsten Umweltsubsysteme genügen.[1)]

Eine unmittelbar einsichtige, wenn auch nicht hinreichende Möglichkeit, die künftige Entwicklung der Unternehmung so zu steuern, daß derartigen Störungen vorgebeugt wird, besteht darin, die zentralen Steuerungsgrößen der künftigen strategischen Unternehmensaktivitäten und damit deren Outputs an den Zielvorstellungen der wichtigsten Interessengruppen einer Unternehmung auszurichten.

Den Input der Planung genereller strategischer Ziele bilden Kontroll- und Änderungsinformationen über die bedeutendsten Determinanten dieser Zielart, nämlich die subjektiven Wertorientierungen der Unternehmensträger.[2)]

Wie bereits erwähnt, sind strategische Ziele normative Aussagen, deren Inhalt wesentlich stärker von subjektiven Wertorientierungen abhängt, als es bei operativen Zielen der Fall

---

1) Zum Anreiz-Beitrags-Konzept als organisationstheoretischer Variante dieser Betrachtungsweise vgl. W.H. Staehle (Management, 1985), S. 118 ff. und die dort verarbeitete Literatur.

2) Zur grundlegenden Charakterisierung von Kontroll- und Änderungsinformationen vgl. die Ausführungen in Kapitel 4231.

ist, die hauptsächlich durch objektivierbare Notwendigkeiten geprägt werden; dies gilt vor allem für die generellen strategischen Ziele.[1)]

Zurückzuführen ist dies darauf, daß die generellen strategischen Ziele die künftig angestrebten Endzustände eines Aufgabenfeldes darstellen, das im Gegensatz zum operativen Aufgabenfeld in seiner zeitlichen Ausdehnung Bereiche umfaßt, in denen gegenwärtige Unternehmens- und Umweltstrukturen ihre handlungsdeterminierenden Wirkungen nach und nach verlieren und zunehmend gestaltbar und damit offen für alternative (Wunsch-) Vorstellungen werden.[2)]

Der Prozeßablauf der Planung genereller strategischer Ziele ist in Abbildung 4.21 schematisch dargestellt; er leitet sich aus den in Kapitel 431 vorgestellten allgemeinen Prozeßphasen der strategischen Zielplanung ab.

Den Ausgangspunkt der Zielplanungsprozedur bildet die Exploration genereller strategischer Zielprobleme. Dabei geht es inhaltlich darum, neben gegenwärtigen und künftig zu erwartenden Abweichungen bei der Zielrealisierung vor allem Änderungen von Zielvorstellungen und Kräfteverhältnissen der Unternehmenspartizipanten zu ermitteln, auf welche die Unternehmung mit Anpassungen ihrer zentralen strategischen Steuerungsgrößen reagieren muß.

Formal handelt es sich um einen zur strategischen Analyse analogen Prozeß, so daß die in Kapitel 4231 vorgestellten konzep-

---

1) Spezielle strategische Ziele nehmen diesbezüglich eine Zwischenstellung ein, da sie unter Beachtung konkreter, gegenwärtig auch realisierbarer Maßnahmen zur Bewältigung spezifischer strategischer Herausforderungen gebildet werden; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4331. Dies bedeutet jedoch nicht, daß generelle strategische Ziele utopisch sein und bleiben dürfen, sie sind vielmehr in langperiodigen Iterationsprozessen in realistische Vorgaben umzuwandeln.

2) Vgl. dazu auch die Erläuterung des "Entwicklungstrichters" im Zusammenhang mit der Darstellung der Szenario-Methode in Kapitel 4232.

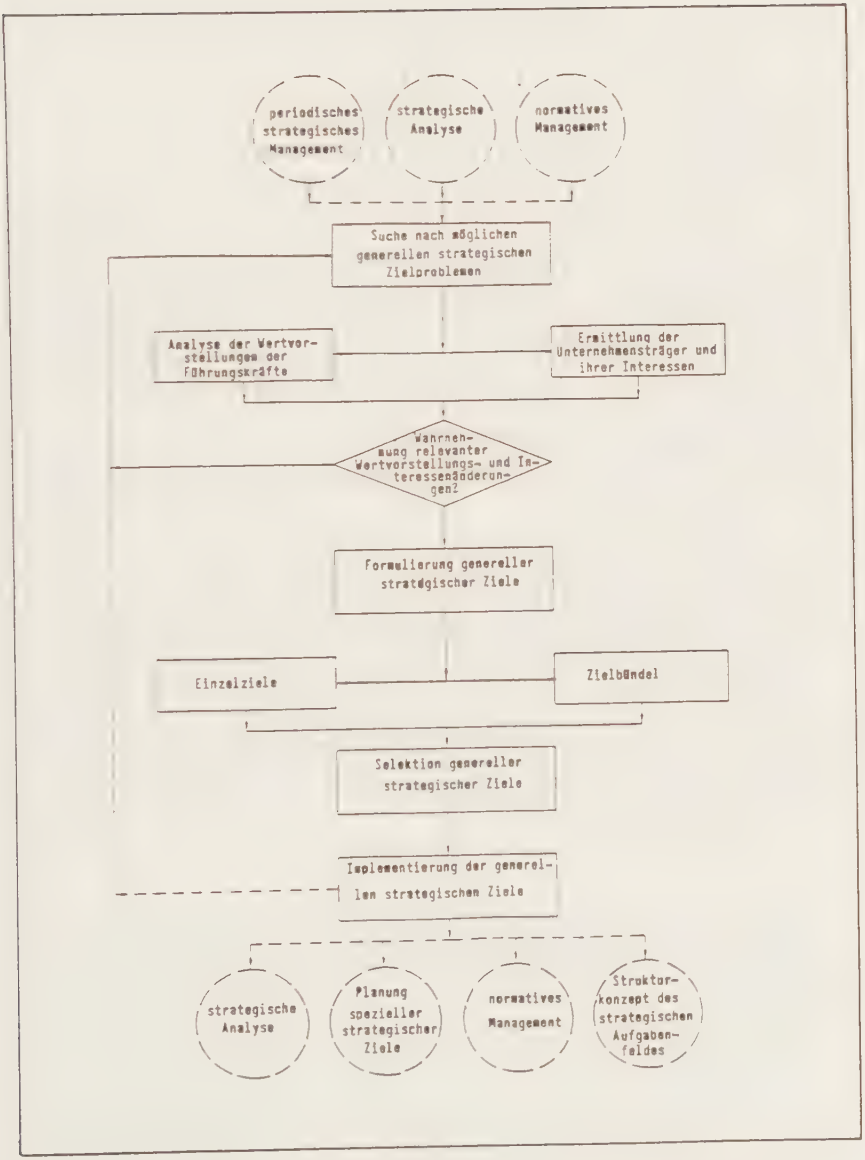


Abb. 4.21: Prozeßablauf der Planung genereller strategischer Ziele

tionellen Grundlagen dieses Basisprozesses sinngemäß auch für die erste Phase der Planung genereller strategischer Ziele gelten.

Im einzelnen bedeutet dies folgendes:

1. Die Suche nach Symptomen für mögliche generelle strategische Zielprobleme darf weder zeitlich noch sachlich durch einseitige Fixierungen eingeschränkt werden, d.h., sie muß permanent erfolgen und offen sein für neue Wertorientierungen bzw. Gewichtsverlagerungen bei den Unternehmensträgern; dazu gehört auch, daß bei der Beobachtung keine Interessengruppe systematisch vernachlässigt wird.

   Die Zielproblemidentifikation im Rahmen der Planung genereller strategischer Ziele erfolgt hauptsächlich mittels einer informalen Suche, d.h., die Unternehmenspartizipanten sind ständig zu beobachten.[1] Die Kontrollinformationen über realisierte und zu erwartende Zielabweichungen, die mittels einer formalen Suche im Rahmen der strategischen Analyse gewonnen werden, sind insofern von Bedeutung, als sie Anstöße für künftig mögliche Umorientierungen der Unternehmenspartizipanten signalisieren können. Zur Abstufung der Suchintensität kann die bisherige Bedeutungsordnung der Unternehmenspartizipanten herangezogen werden; die bisher zielprägenden Interessengruppen sind besonders intensiv zu beobachten.

2. Im Rahmen der Diagnose sind die Ursachen der indizierten Zielprobleme zu ermitteln, soweit sie nicht durch Abweichungen bei der Zielrealisierung durch das Unternehmen erklärt werden können; die Erforschung der Hintergründe von Wert- und Kräfteverschiebungen soll zur Aufdeckung bisher

---

1) Die Forderung von D. Hahn (PuK, 1985), S. 183, die strategische Zielplanung periodisch und aperiodisch durchzuführen, weist in die gleiche Richtung.

unbekannter strategischer Strukturen beitragen.

3. Die Evaluation der angezeigten Zielprobleme erfolgt anhand des Durchsetzungsvermögens der jeweils forderungstellenden Interessengruppen gegenüber der Unternehmung; entscheidend ist, daß dessen Beurteilung aus einer wechselseitigen Relativierung der Durchsetzungskräfte hervorgeht.

4. Die Selektion von in das System genereller strategischer Ziele zu integrierenden Ansprüchen und Forderungen erfolgt einerseits aufgrund der revidierten Bedeutungsordnung der Unternehmenspartizipanten, die sich mit der Evaluation der Zielprobleme ergibt, und andererseits in Abhängigkeit davon, wie die Wirksamkeit forderungslenkender bzw. -vermeidender Maßnahmen seitens der Unternehmung einzuschätzen ist.[1)]

Bei der Exploration genereller strategischer Zielprobleme ist neben einer Ermittlung sonstiger Unternehmensträger und ihrer Interessen gesondert eine Analyse der Wertvorstellung der Führungskräfte vorzunehmen, denen wegen ihres maßgeblichen Einflusses auf die Zieldurchsetzung und -realisierung in der Unternehmung besonderes Gewicht beigemessen werden muß; instrumentelle Hilfsmittel sind Interessenanalysen und Wertvorstellungsprofile.[2)]

---

1) Wie unsere Ausführungen zum generellen strategischen Grundsatz der Preaktivität in Kapitel 333 gezeigt haben, stehen einer Unternehmung außer passiver Anpassung an Umwelterfordernissen auch Möglichkeiten offen, auf die Umwelt im eigenen Sinne einzuwirken bzw. sich gegen ihre Einflüsse (in Grenzen) immun zu machen. Solche kompensierenden Maßnahmen im Hinblick auf Ansprüche und Forderungen an die Unternehmung sind bspw. Kooptation, Bargaining, Lobbyismus, Koalisierung, Repräsentation und Öffentlichkeitsarbeit; vgl. dazu im einzelnen W.H. Staehle (Management, 1985), S. 115 ff.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4322.

Zur methodischen Unterstützung der Exploration genereller strategischer Zielprobleme können weitgehend die gleichen Instrumente herangezogen werden, wie zur strategischen Analyse;[1] sie werden inhaltlich den zu beobachtenden speziellen strategischen Variablen angepaßt.[2]

Der nächste Schritt der Zielplanungsprozedur besteht in der Formulierung genereller strategischer Ziele. Dabei sind zunächst Einzelziele zu generieren, die den Wertorientierungen der Führungskräfte und der sonstigen als Unternehmensträger identifizierten Interessengruppen (partiell) entsprechen.

Damit die Chancen, ein Zielbündel zusammenstellen zu können, das den Aufgaben eines Systems genereller strategischer Ziele gerecht wird, möglichst groß sind, sollten möglichst viele solcher Einzelziele formuliert werden, aus denen dann im weiteren Prozeßablauf die zu realisierenden Ziele selektiert werden.[3]

Die Generierung genereller strategischer Zielalternativen ist ein kreativer Prozeß,[4] da die Wertvorstellungen der Führungskräfte und sonstigen Unternehmensträger i.A. eher unternehmenspolitischen Zielen entsprechen und deshalb einer inhaltlich kaum strukturierten Transformation in strategisch brauchbare Kriterien unterzogen werden müssen.[5] Instrumentell kann dieser Generierungsprozeß durch Kreativitätstechniken wie dem Brainstorming oder der morphologischen Methode

---

1) Vgl. dazu die Instrumentierungshinweise in Kapitel 4231 und die Charakterisierung ausgewählter Methoden in Kapitel 4232.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4332.

3) Vgl. dazu sinngemäß J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 57.

4) Vgl. ebenda; siehe auch E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 238 und H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 72.

5) Vgl. dazu auch die Anmerkungen zum Verhältnis von unternehmenspolitischen und generellen strategischen Zielen in Kapitel 431.

unterstützt werden.[1)]

Damit die Einzelziele ihrer Steuerungsaufgabe gerecht werden können, sind sie möglichst operational zu formulieren, d.h., die Zielbestandteile sind in einer der Informationslage angemessenen Weise zu präzisieren.[2)]

Während mit der Art des strategischen Potentials die Zielgröße und mögliche Zielmaßstäbe festliegen, sind das Zielniveau und die Zielperiode aufgrund des niedrigen Informationsgrades vor allem bezüglich der in Frage kommenden strategischen Maßnahmen und deren Wirkungen auf das strategische Potential nur unscharf beschreibbar.

Bei der Bestimmung des Zielniveaus empfiehlt sich die Anwendung einer spezifischen Ausprägung des Satisfiszierungskonzeptes, nämlich der Zielformulierung mit Beschränkungen.[3)4)] Die Untergrenze der generellen strategischen Ziele spiegelt dasjenige Ausmaß der Zielerreichung wider, das die Mindestforderungen der unternehmensrelevanten Interessengruppen erfüllt.[5)] Da niedrig angesetzte Zielvorgaben wenig wirksame Problemgeneratoren sind, sollte darüber hinaus ein zweiter, höherer Zielerreichungsgrad als Obergrenze festgelegt werden; er soll die Wunschvorstellungen der Führungskräfte einer Unter-

---

1) Vgl. zu diesen beiden Instrumenten die Ausführungen in Kapitel 4422.

2) Vgl. zu den Bestandteilen eines Zieles die Ausführungen in Kapitel 431.

3) Vgl. zur Zielformulierung mit Beschränkungen allgemein W.F. Daenzer (Systems Engineering, 1985), S. 74 f.; vgl. auch B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 103.

4) Extremierungsvorschriften sind bei offenen Entscheidungsfeldern wenig aussagefähig, da nicht festgelegt werden kann, ob eine bestimmte Maßnahme die beste aller möglichen ist. Ohne ein Abbruchkriterium führt die Extremierungsvorgabe zur permanenten Alternativensuche und Handlungsblockade.

5) Vgl. dazu auch sinngemäß U. Krystek (Krisenbewältigungs-Management, 1979), S. 106 f.

nehmung zum Ausdruck bringen.[1)]

Die Zielperiode läßt sich kaum in Form eines Zeitpunktes bestimmen; realisitischer ist eine zeiträumliche oder ereigniszeitliche Definition, welche die unterschiedlichen (Wunsch-) Vorstellungen der Unternehmensträger abdeckt.[2)]

Zur methodischen Unterstützung der in dieser frühen Phase der Zielbildung eher intuitiven und iterativ ablaufenden Zielkonkretisierung kann die Delphi-Methode herangezogen werden.[3)]

Parallel zur Formulierung der Einzelziele erfolgt eine Analyse ihrer Beziehungen untereinander mit dem Zweck, sie zu einem konsistenten Zielbündel zu ordnen; dabei sollen gleichzeitig Grundlagen für die Reduktion der Zahl der Einzelziele auf ein handlungsoperationales Maß ermittelt werden.[4)]

Zu unterscheiden sind folgende Beziehungsarten genereller strategischer Ziele:[5)]

1. Zunächst sind die Einzelziele auf potentiell bestehende Zweck-Mittel-Beziehungen hin zu überprüfen, die eine Über- bzw. Unterordnung begründen. Grundlage derartiger Beziehungen sind Ursache - Wirkungs - Hypothesen, nach denen die Realisierung eines untergeordneten Ziels als (Teil-) Ursache für die Verwirklichung eines

---

1) Vgl. sinngemäß B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 103 und S. 338.

2) Vgl. ebenda, S. 103 f.

3) Vgl. zur Delphi-Methode die Ausführungen in Kapitel 4232.

4) Zu möglichen Dysfunktionalitäten eines zu breit und zu tief aufgefächerten Zielsystems vgl. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 121.

5) Vgl. zu Zielbeziehungen allgemein E. Heinen (Grundlagen, 1976), S. 94 ff. und J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 59 ff.

übergeordneten Ziels anzusehen ist;[1] aufgrund der Charakteristika des strategischen Problems von Unternehmungen kann es sich dabei allerdings nur um Alltags- bzw. ad-hoc-Hypothesen handeln.[2]

2. In engem Zusammenhang mit der ersten Zielbeziehungsart steht die Abstufung der Einzelziele nach ihrer Affinität zu den strategischen Einheiten als den Rahmenstrukturkomponenten einer Unternehmung.[3] Je nach der Art der Zielgröße, dem strategischen Potential also, ist eine Zuordnung zu Einheiten unterschiedlicher Ebene möglich.[4] So werden das Finanzpotential und das "Good-will-" Potential zweckmäßigerweise der strategischen Einheit "Gesamtunternehmung" zugeordnet; strategische Potentiale mit unmittelbar externer Ausrichtung, wie z.B. das Produktionsprogramm und das damit verbundene Erlöspotential, sind den strategischen Geschäftseinheiten zuzurechnen; interne strategische Potentiale, wie z.B. die Betriebsmittelausstattung und das damit verbundene Kostenpotential, stellen die generellen strategischen Ziele der Funktionsbereiche dar.

3. Weiterhin ist die Kompatibilität der Einzelziele zu untersuchen; sie drückt aus, ob die einzelnen Ziele untereinander in einem komplementären oder einem konkurrierenden Verhältnis stehen, d.h., ob die Realisierung eines Ziels fördernde oder hindernde Wirkungen auf die Verwirklichung

---

1) Zum Verhältnis von Ursache-/Wirkungs- und Zweck-/Mittel-Beziehungen vgl. die Ausführungen in Kapitel 221.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in den Kapiteln 31 und 242.

3) Zur Rahmenstrukturierung des Strategischen Projektmanagements vgl. die Ausführungen in Kapitel 521.

4) J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 61 spricht in diesem Zusammenhang von einem Kongruenzprinzip, wonach eine weitgehende Übereinstimmung zwischen Zielsystem und Organisationsstruktur bestehen sollte.

anderer Ziele hat.[1] Instrumentell können die erforderlichen Analysen durch eine Ziel-Kompatibilitätsmatrix unterstützt werden.[2]

Das Ergebnis der Zielformulierungsphase ist ein hierarchisch strukturiertes, nach den strategischen Einheiten der Unternehmung abgestuftes Bündel genereller Ziele.

Bestehende positive Zielbeziehungen können dazu genutzt werden, die Zahl der Einzelziele im Sinne der Handlungsoperationalität des Gesamtsystems zu reduzieren, indem ein Ziel stellvertretend für die anderen, komplementären Ziele in das Zielbündel aufgenommen wird;[3] so deckt bspw. die entsprechende Vorgabe eines anzustrebenden Gewinnpotentials auch das Interesse der Anteilseigner an einem angemessenen Ausschüttungspotential ab.

Bestehende Konflikte zwischen einzelnen Zielen sind offenzulegen, sie müssen im weiteren Verlauf der Zielplanungsprozedur bewältigt werden.

Im nächsten Schritt der Zielplanungsprozedur erfolgt die Selektion der generellen strategischen Ziele, d.h., es ist abschließend darüber zu entscheiden, wie sich das zu verwirklichende generelle strategische Zielsystem zusammensetzt.

Derartige Selektionsentscheidungen können deshalb erforder-

---

1) Die Kompatibilitätsbeziehungen haben letztlich die gleiche Grundlage wie die Zweck-Mittel-Beziehungen, nämlich (vermutete) Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen den Zielvariablen. Komplementarität bzw. Konflikt zwischen einzelnen Zielen gleicher Ebene entstehen dadurch, daß die (notwendige) Realisierung jeweils vorgelagerter Ziele nicht nur zur Verwirklichung der gewünschten übergeordneten Zielvorstellungen führt, sondern gleichzeitig positive bzw. negative Nebenwirkungen auf andere übergeordnete Ziele nach sich zieht.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4322.

3) Vgl. dazu auch B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 122.

lich sein, weil die Zahl der Einzelziele nach der Phase der Zielformulierung noch immer zu groß ist, und weil bestehende Zielkonflikte u.U. nicht anders als durch Streichung einiger der konfliktären Ziele zu beseitigen sind.

Über die Zielauswahl können weder in materieller, noch in formeller Hinsicht allgemeingültige Aussagen gemacht werden; sie hängt letztlich von der intern und extern verantwortlichen Unternehmensleitung ab.[1)]

In materieller Hinsicht ist wichtig sicherzustellen, daß einerseits die Wertvorstellungen der Führungskräfte und die Interessen der sonstigen Unternehmensträger berücksichtigt und zum Ausgleich gebracht werden,[2)] und daß andererseits bisher gültige generelle strategische Ziele im Sinne einer kontinuierlichen Unternehmensentwicklung nicht leichtfertig geändert werden.

Formell kann die Zielauswahl als ein tatsächlicher oder simulierter Aushandlungsprozeß ausgestaltet werden;[3)] dies hängt davon ab, ob die unternehmensrelevanten Interessengruppen bzw. die von ihnen benannten Vertreter direkt beteiligt oder durch intern benannte "Stellenvertreter" repräsentiert werden.

Als instrumentelle Hilfe bei der Selektion genereller strategischer Ziele kann die Nutzwertanalyse eingesetzt werden.[4)] Mit ihrer Hilfe können sowohl eine Bedeutungsordnung der Einzelziele erstellt, als auch alternative Zielsysteme bewertet werden.[5)] Dabei wird jeder relevanten Interessengruppe

---

1) Vgl. sinngemäß E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 247 f.

2) Vgl. bspw. G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 191 und sinngemäß W.F. Daenzer (Systems Engineering, 1985), S. 80 ff.

3) Vgl. dazu auch D. Hahn (PuK, 1985), S. 127 f. und W.H. Staehle (Management, 1985), S. 127 ff.

4) Zur Nutzwertanalyse vgl. im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 4432.

5) Zielsystemalternativen kommen durch wechselnde Berücksichtigung konfliktärer Ziele zustande.

ein ihrer Wichtigkeit entsprechender Gewichtsvorrat zugesprochen, der gemäß ihren Präferenzen auf die vorgeschlagenen Einzelziele zu verteilen ist;[1] je höher deren auf diese Weise ermittelte Einschätzung ist, desto stärker sind sie bei der abschließenden Zielentscheidung zu berücksichtigen.

Den Abschluß der Zielplanungsprozedur bildet die Implementierung der selektierten generellen strategischen Ziele, d.h., sie werden denjenigen strategischen Einheiten verbindlich zugeordnet, die für die Realisierung verantwortlich sein sollen.

Ein gesonderter Implementierungsprozeß, der die handlungsverantwortlichen Führungskräfte der strategischen Einheiten zur Akzeptanz der beschlossenen Ziele bewegen bzw. zwingen soll,[2] erscheint bei dem beschriebenen Konzept der Planung genereller strategischer Ziele nicht mehr erforderlich, da die Führungskräfte sowohl bei der Zielformulierung, als auch bei der Zielselektion direkt oder indirekt beteiligt waren, so daß mögliche Interessenkonflikte bereits weitgehend bereinigt sein dürften.[3]

---

1) Vgl. dazu auch die Beispiele bei W.F. Daenzer (Systems Engineering, 1985), S. 81.

2) Zu verschiedenen Formen der Zielakzeptanz vgl. R.-B. Schmidt (Wirtschaftslehre, 1977), S. 106 ff.

3) Diese partizipative Vorgehensweise steht im Gegensatz zur autoritativen Zielvorgabe, bei der die ohne Beteiligung der Betroffenen festgelegten Ziele durch strenge Weisung und laufende Kontrolle durchgesetzt werden; vgl. dazu auch E. Heinen (Grundlagen, 1976), S. 216 ff.

4322. Methodische Unterstützung der Planung genereller strategischer Ziele

In Kapitel 4321 wurden folgende instrumentelle Hilfen bzw. methodische Vorgehensweisen erwähnt, auf die hier näher eingegangen werden soll:

1. Interessenanalysen
2. Wertvorstellungsprofile
3. Ziel-Kompatibilitätsmatrix.

(1) Interessenanalysen dienen zur Ermittlung der Unternehmensträger und ihrer Ansprüche und Forderungen im Rahmen der Exploration genereller strategischer Zielprobleme; sie umfassen im einzelnen folgende Vorgehensschritte:

1. Identifikation aller denkbaren Interessengruppen und ihrer Ansprüche und Forderungen an die Unternehmung
2. Isolierte Beurteilung des Durchsetzungsvermögens der einzelnen Interessengruppen
3. Kombinierte Beurteilung des Durchsetzungsvermögens der einzelnen Interessengruppen
4. Selektion der unternehmensrelevanten Interessengruppen.

Im ersten Vorgehensschritt ist zunächst gemäß dem generellen strategischen Grundsatz des Holismus eine Identifikation aller denkbaren Interessengruppen einer Unternehmung erforderlich.

Mögliche Verfahrensweisen dazu sind zum einen Analysen des formalen und informalen Interaktionsgefüges zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt. Dabei resultieren Hinweise auf Personengruppen und Institutionen, die ein Interesse an der Unternehmung haben bzw. haben könnten, bspw. aus bestehenden direkten Beziehungen oder aus an die Unternehmung addressier-

ten Meinungsäußerungen; einen umfassenden Rahmen für diese Analyse bietet die in Kapitel 332 vorgestellte Subsystemgliederung der aufgabenspezifischen und generellen Umwelt, die im konkreten Einzelfall weiter differenziert werden kann. Eine andere Verfahrensweise zur Identifikation denkbarer Interessengruppen besteht in der Durchführung von Expertenbefragungen.

Mit der Identifikation von Interessengruppen sind deren Ansprüche und Forderungen an die Unternehmung zu ermitteln; sie bilden eine wichtige Grundlage für die spätere Zielformulierung, bei der die Interessen der wichtigsten Unternehmenspartizipanten zu berücksichtigen sind. Eine allgemeingültige Auflistung derartiger Ansprüche und Forderungen ist nicht möglich; exemplarisch seien genannt das Interesse der Eigenkapitalgeber an Erhaltung bzw. Wertsteigerung und Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals, das Interesse der Mitarbeiter an Arbeitsentgelt, Arbeitszufriedenheit und Arbeitsplatzsicherheit sowie das Interesse der Kunden an erschwinglichen, bedarfsgerechten Gütern und Dienstleistungen.[1)]

Im zweiten Vorgehensschritt erfolgt die isolierte Beurteilung des Durchsetzungsvermögens der einzelnen Interessengruppen, d.h., es ist abzuschätzen, mit welchem Nachdruck die einzelnen Unternehmenspartizipanten ihre Interessen verfolgen können.

Als Komponenten des Durchsetzungsvermögens sind zu unterscheiden:

1. Durchsetzungsfähigkeit
2. Durchsetzungswille
   21. Höhe des geleisteten Beitrags
   22. Ausmaß der Risikostreuung.

---

1) Zu möglichen Ansprüchen und Forderungen der Interessengruppen vgl. bspw. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 105 ff., R.-B. Schmidt (Wirtschaftslehre, 1977), S. 67 ff., B. Schiemenz, L. Seiwert (Ziele, 1979), S. 589 ff. und W.H. Staehle (Management, 1985), S. 157.

Die Durchsetzungsfähigkeit eines Unternehmenspartizipanten hängt ab von dessen Einflußmöglichkeiten auf die Unternehmung; derartige Machtbasen sind z.B.:[1]

1. Sanktionsmacht: Sie beruht auf den faktischen Möglichkeiten, Verhaltensweisen der Unternehmung zu "belohnen" bzw. zu "bestrafen", indem ihr überlassene strategische Potentiale erweitert bzw. entzogen oder gegen sie aktiviert werden; bspw. können Kapitalgeber das von ihnen investierte Kapital aufstocken oder aus der Unternehmung abziehen.

2. Legitime Macht: Sie beruht auf gesetzlich oder vertraglich fixierten Rechten, durch die eine Unternehmung an die Vorgaben einzelner Unternehmenspartizipanten gebunden ist; bspw. hängt der Bau bestimmter Produktionsanlagen von der Genehmigung durch staatliche Institutionen ab.

3. Expertenmacht: Sie beruht auf der (tatsächlichen oder vermeintlichen) Sachverständigkeit von Unternehmenspartizipanten und der Informationsabhängigkeit der Unternehmung gerade in strategischen Entscheidungssituationen; diese Konstellation hat bspw. den großen Einfluß von Unternehmensberatungsgesellschaften auf die strategischen Aktivitäten vieler Unternehmen begründet.

Während die Durchsetzungsfähigkeit gewissermaßen das (isolierte) maximale Durchsetzungsvermögen darstellt, hängt dessen (isolierte) effektive Ausprägung vom Durchsetzungswillen des Unternehmenspartizipanten ab; dieser Wille wird umso stärker sein, je höher der geleistete Beitrag(z.B. das eingesetzte Kapital) und dessen Anteil an den gesamten ihm verfügbaren Mittel (= Maß der Risikostreuung) ist.[2]

---

1) Vgl. dazu E. Heinen (Grundlagen, 1976), S. 206 f., W. Kirsch (Entscheidungsprozesse III, 1977), S. 204 ff. und D. Dietel, P. Müller-Bader (Elemente, 1984), S. 168 ff.

2) Vgl. dazu sinngemäß W.H. Staehle (Management, 1985), S. 120 f.

Aufgrund der isolierten Beurteilung des Durchsetzungsvermögens kann eine erste Bedeutungsabstufung der Interessengruppen vorgenommen werden.

Weitere Informationen für die endgültige Selektion unternehmensrelevanter Interessengruppen ergeben sich durch die kombinierte Beurteilung des Durchsetzungsvermögens der einzelnen Interessengruppen im nächsten Vorgehensschritt.

Durch diese kombinierte Betrachtung soll dem Sachverhalt Rechnung getragen werden, daß die Interessengruppen ihrerseits untereinander durch die verschiedensten formalen und informalen Interaktionsbeziehungen verbunden sind, so daß sich die Durchsetzungsfähigkeit einzelner Partizipanten durch Koallerungsmöglichkeiten erhöhen bzw. durch bestehende Interessengegensätze verringern kann.

Mit Hilfe von Feedbackdiagrammen, in denen die direkten Interessenkomplementaritäten und -konflikte zwischen den einzelnen Unternehmenspartizipanten abgebildet werden, und Papiercomputern können die Durchsetzungsfähigkeit fördernde bzw. hemmende Verbundwirkungen festgestellt und die wichtigsten Interessengruppen des gesamten Beziehungsnetzes bestimmt werden.[1)]

In die abschließende Phase der Selektion der unternehmensrelevanten Interessengruppen gehen diejenigen Unternehmenspartizipanten ein, deren Durchsetzungsvermögen aufgrund der kombinierten Beurteilung als bedeutend eingeschätzt wird.

Als letztlich unternehmensrelevant sind solche Interessengruppen einzustufen, deren Durchsetzungsvermögen durch die

1) Vgl. zu den genannten Instrumenten und deren Funktionsweise die Ausführungen in Kapitel 4232.

Machtposition der Unternehmung ihnen gegenüber nicht genügend kompensiert werden kann.

Mit der Selektionsentscheidung stehen diejenigen Interessengruppen fest, die als Unternehmensträger anzusehen sind und deren Ansprüche und Forderungen in die Formulierung genereller strategischer Ziele einfließen.

Bei der Durchführung derartiger Interessenanalysen muß aufgrund der umfangreichen Erhebungs- und Beurteilungsprozeduren mit einem zumindest mittleren Zeit- und Ressourcenaufwand gerechnet werden; die Vielzahl möglicher Interessengruppen und die vage Informationslage stellen hohe Anforderungen an unternehmenspolitische Erfahrungen und Fähigkeiten der Benutzer.

(2) Wertvorstellungsprofile dienen der Exploration genereller strategischer Zielprobleme, die aufgrund divergierender Wertvorstellungen innerhalb des Führungskräftekaders einer Unternehmung entstehen.

Unter Wertvorstellungen versteht man mehr oder weniger ausgeprägte und dauerhafte Ansichten eines Menschen darüber, was er als wünschenswert erachtet.[1)]

Im hier interessierenden Zusammenhang kann es bei der Erstellung von Wertvorstellungsprofilen nicht darum gehen, die allgemeinen moralisch-weltanschaulichen Grundwerte der Führungskräfte zu erfragen; wichtig sind vielmehr deren (auf diesen Grundwerten basierenden) Ansichten bezüglich unternehmensrelevanten Sachverhalten.[2)]

In Abbildung 4.22 sind exemplarisch eine Liste strategisch relevanter Sachverhalte und deren idealtypisch abgestuften Ausprä-

1) Vgl. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 218.
2) Vgl. H. Ulrich (Management, 1984), S. 335.

gungen wiedergegeben, mit deren Hilfe Wertvorstellungsprofile erstellt werden können.[1)]

strategisch relevante Sachverhalte	präferierte Ausprägung					
ausschüttbarer Gewinn	so wenig wie möglich	stabile, bescheidene Dividende	nach Ergebnis wechselnde Dividende: gering	nach Ergebnis wechselnde Dividende: "angemessen"	nach Ergebnis wechselnde Dividende: hoch	so viel wie möglich
reinvestierbarer (zurückzuhaltender) Gewinn	Null	Anteil am erzielten Gesamtgewinn: gering ...%	Anteil am erzielten Gesamtgewinn: mittel ...%	Anteil am erzielten Gesamtgewinn: hoch ...%		so viel wie möglich
Umsatzwachstum	Schrumpfung	stabil bleiben	"angemessenes" Wachstum: klein	"angemessenes" Wachstum: mittel	"angemessenes" Wachstum: groß	maximales Wachstum
Marktleistungsqualität	keine Bedeutung	angemessenes Qualitätsniveau: gering	angemessenes Qualitätsniveau: mittel	angemessenes Qualitätsniveau: hoch		maximale Qualitätsvorstellung
geographische Reichweite	lokal	Landesregion	national	beschränkt international		multinational
Risikoneigung	größtmögliche Sicherheit	Eingehen "kalkulierter" Risiken: gering	Eingehen "kalkulierter" Risiken: mittel	Eingehen "kalkulierter" Risiken: hoch		höchste Risiken akzeptieren
Innovationsneigung	sehr gering	angemessene Innovationsfähigkeit: gering	angemessene Innovationsfähigkeit: mittel	angemessene Innovationsfähigkeit: hoch		sehr hoch
Eigentums-Verhältnisse	Einzelbesitz	Familienbesitz	kleiner Eigentümerkreis	Publikumsgesellschaft		Mitbeteiligung der Mitarbeiter
Berücksichtigung von Mitarbeiterzielen	keine Berücksichtigung	nur soweit leistungsfördernd	auch wenn mit Opfern verbunden			maximale Berücksichtigung
Berücksichtigung gesellschaftlicher Ziele	keine Berücksichtigung	nur wenn im Eigeninteresse	von fall zu fall: wenn Opfer gering	von fall zu fall: wenn eigener Überzeugung entsprechend		generell so weit als möglich
Verhältnis zum Staat	negativ, Abwehrhaltung	politische Abstinenz	politische Neutralität	politische Aktivität in bestimmter Richtung		maximale Unterstützung, Unterordnung

Abb. 4.22: Liste zur Erstellung von Wertvorstellungsprofilen

1) Die Abbildung wurde modifiziert übernommen von H. Ulrich (Management, 1984), S. 336.

Die durch Selbsteinschätzung und/oder Fremdeinschätzung ermittelten Profile der Führungskräfte können untereinander verglichen werden und dadurch zur Aufdeckung sowohl intra-, als auch interpersoneller Wertvorstellungsdiskrepanzen führen; derartige Diskrepanzen sind möglichst zu überwinden, um späteren unternehmensinternen Zielkonflikten vorzubeugen.[1)]

Die Erstellung von Wertvorstellungsprofilen ist als wenig zeit- und ressourcenaufwendig einzustufen; der Umstand, daß viele Menschen Mühe haben, ihre eigenen Wertvorstellungen zu identifizieren, deutet auf einen eher mittleren Akzeptanzanspruch hin.

(3) Die Ziel-Kompatibilitätsmatrix dient zur Analyse der Verträglichkeit genereller strategischer Einzelziele im Vorfeld der Formulierung eines Zielbündels; vgl. dazu das Beispiel in Abbildung 4.23.

Verträglichkeit von ↓ mit →		1	2	3	4	5	6
1	Ausdehnung des Absatzpotentials in bestehenden Märkten	-	kf	n	n	n	n
2	Erschließung neuer Märkte	kf	-	ko	kf	n	n
3	Anpassung des Produktprogramms	ko	ko	-	kf	ko	n
4	Senkung des Kostenpotentials in Verwaltungsbereichen	n	n	n	-	ko	a
5	Senkung des Fertigungskostenpotentials	n	n	ko	ko	-	n
6	Erhöhung des qualitativen Führungskräftepotentials	n	n	n	a	n	-

1 = identisch ko = komplementär n = neutral
kf = konfligär a = antinomisch

Abb. 4.23: Beispiel einer Kompatibilitätsmatrix genereller strategischer Ziele

1) Vgl. zu möglichen Vorgehensweisen zur Beeinflussung von Wertvorstellungen B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 221 f.

Im einzelnen können folgende Kompatibilitäten unterschieden werden:[2)]

1. Eine Identität zweier Ziele liegt vor, wenn ihre Realisierung unabhängig davon ist, welches der beiden Ziele jeweils verfolgt wird.

2. Komplementarität zweier Ziele bedeutet, daß sich die Verfolgung des einen positiv auf die Realisierung des anderen Ziels auswirkt.

3. Zielneutralität besagt, daß zwischen den Zielen keine Verbundwirkungen bestehen.

4. Konkurrenz zweier Ziele liegt vor, wenn die Verfolgung des einen Ziels negative Auswirkungen auf den Zielerreichungsgrad des anderen hat.

5. Antinomie bedeutet, daß sich zwei Ziele gegenseitig ausschließen.

Der Einsatz der Ziel-Kompatibilitätsmatrix ist relativ einfach und erfordert keinen großen Zeit- und Ressourcenaufwand.

---

1) Vgl. dazu J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 63; vgl. auch E. Heinen (Grundlagen, 1976), S. 94 ff.

433. Die Planung spezieller strategischer Ziele

4331. Konzeptionelle Grundlagen der Planung spezieller strategischer Ziele

Wie unsere Ausführungen in Kapitel 4321 gezeigt haben, sind generelle strategische Ziele als der strategischen Problematik angemessene Ersatzkriterien für die unternehmenspolitischen Oberziele aufzufassen. Ihr Aufgabenspektrum ist eher am normativen Management ausgerichtet, d.h., sie dienen hauptsächlich der Lenkung des langfristigen Gesamtverhaltens einer Unternehmung.[1)]

Die generellen strategischen Ziele basieren mehr auf den Wunschvorstellungen der Unternehmensträger über langfristig anzustrebende Unternehmenszustände und weniger auf den der gegenwärtigen Unternehmenssituation entspringenden Möglichkeiten und Erfordernissen, d.h., sie sind für die Steuerung einzelner strategischer Unternehmensaktivitäten zu wenig spezifiziert; die Planung spezieller strategischer Ziele soll diese Operationalitätslücke schließen.

Dieser Basisprozeß hat die Aufgabe, die Zielsetzung strategischer Projekte zu bestimmen. Im einzelnen soll er die künftig gewünschten, handlungsoperationalen Ausprägungen strategischer Faktoren als Zielgrößen bei der Bewältigung konkreter strategischer Herausforderungen festlegen.[2)]

Damit die Planung spezieller strategischer Ziele dieser Aufgabenstellung gerecht werden kann, sind bei ihrer Ausgestaltung die spezifischen Implikationen der generellen strategischen Grundsätze zu beachten; vgl. dazu Abbildung 4.24.

---

1) Zu den Aufgaben genereller strategischer Ziele im einzelnen vgl. die Ausführungen in Kapitel 431.

2) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 431.

Generelle strategische Grundsätze		Aufgabe: Bestimmung der anzustrebenden Ausprägungen strategischer Faktoren zur Bewältigung spezifischer strategischer Herausforderungen Basisprozeß: PLANUNG SPEZIELLER STRATEGISCHER ZIELE		
		Input: strategische Herausforderungen, generelle strategische Ziele, Wertvorstellungen der Führungskräfte, realisierbare strategische Maßnahmen	Prozeß: Zielproblemidentifikation, Generierung, Selektion und Implementierung spezieller strategischer Ziele	Output: strategische Projektziele
Holismus (HOL)	Symbiose (SYM) Synergie (SYM)	- Beachtung aller realisierungsverantwortlichen Führungskräfte (HOL) - keine systematische Begrenzung des Strategiesuchraumes (HOL)	- Nutzung der Informationen anderer Managementteilsysteme (SYM)	- Konsonanz mit den Wertvorstellungen der Führungskräfte (SYM) - Lösungsneutralität (HOL)
Preaktivität (PRE)	Initiative (INV) Resistenz (RES)			- Eignung als Strategiegeneratoren (INV) - relative Zielstabilität (RES)
Variabilität (VAR)	Flexibilität (FLX) Reversibilität (REV)	- Offenheit für Änderungen der Zieldeterminanten (VAR)		- Anpaßbarkeit an veränderte Wertorientierungen und zunehmenden Informationsgrad während des Problemlösungsprozesses (VAR)
Operationalisierung (OPG)	Komplexitätsreduktion (KOM): Dekomposition (DEK); Kondensation (KON) Kreativität (KRV)	- Bedeutungsordnung der Zieldeterminanten (KOM)	- sequentielle Präzisierung der strategischen Projektziele (DEK) - Aufdeckung unbekannter strategischer Strukturen (KRV)	- herausforderungsspezifische Präzisierung der generellen strategischen Ziele (OPG) - möglichst operationale Zielformulierung (OPG)

Abb. 4.24: Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für die Planung spezieller strategischer Ziele

Gemäß seiner Aufgabenstellung soll dieser Basisprozeß Outputs in Form von strategischen Projektzielen liefern, welche die wenig operablen generellen strategischen Ziele ersetzen und einzelfallspezifisch die jeweiligen strategischen Unternehmensaktivitäten steuern.[1)]

Als Variablen an der Schnittstelle zwischen der gesamtunternehmensbezogenen Betrachtung bei der Planung genereller strategischer Ziele einerseits und der herausforderungsbezogenen Betrachtung bei der Planung strategischer Unternehmensaktivitäten andererseits, stehen die speziellen strategischen Ziele im Spannungsfeld folgender grundlegenden Anforderungen:

1. Strategische Projektziele müssen der strategischen Problemsituation gerecht werden, d.h., sie müssen den inhaltlichen Charakteristika der jeweiligen strategischen Herausforderung angepaßt sein.

2. Strategische Projektziele müssen den gegenwärtig überschaubaren strategischen Handlungsmöglichkeiten entsprechen, d.h., sie müssen aus der derzeitigen Unternehmenssituation heraus realisierbar sein.

3. Strategische Projektziele sollen mit den Wertvorstellungen der realisierungsverantwortlichen Führungskräfte konsonant sein.

4. Strategische Projektziele sollen die Aktivitäten zur Bewältigung strategischer Herausforderungen in eine den generellen strategischen Zielvorgaben entsprechende Richtung lenken.

---

1) Die strategischen Projektziele entsprechen den "strategischen Zielen" bei U. Grimm (Strategische Faktoren, 1983), S. 253 f., der die "speziellen Absichten" KREIKEBAUMS nicht nur an "allgemeine Absichten", sondern auch an die derzeit realisierbaren strategischen Maßnahmen gebunden wissen will und diesen Unterschied durch den Begriffswechsel dokumentiert; vgl. dazu auch H. Kreikebaum (Strategische Unternehmensplanung, 1981), S. 33 ff. und S. 125 ff.

Diese grundlegenden Anforderungen an die strategischen Projektziele als Output prägen den gesamten Basisprozeß "Planung spezieller strategischer Ziele".

Den Input der Planung spezieller strategischer Ziele bilden Informationen über die wesentlichen Determinanten dieser Zielart, nämlich:

- die zu bewältigende strategische Herausforderung
- die herausforderungsrelevanten generellen strategischen Ziele
- die subjektiven Wertorientierungen der Führungskräfte
- die realisierbaren strategischen Maßnahmen.

Diese Informationen liegen z.T. als Ergebnisse der entsprechenden strategischen Basisprozesse bereits vor, wie z.B. die herausforderungspezifischen Informationen und die generellen Zielinformationen; z.T. müssen sie innerhalb oder parallel zu der Projektziel-Planungsprozedur ermittelt werden, wie es bei den Wertvorstellungs- und Strategieinformationen der Fall ist.

Der Prozeßablauf der Planung spezieller strategischer Ziele ist in Abbildung 4.25 schematisch dargestellt; er leitet sich aus den in Kapitel 431 vorgestellten allgemeinen Prozeßphasen der strategischen Zielplanung ab, die gemäß den grundlegenden Anforderungen an strategische Projektziele zu modifizieren sind.

Ausgangspunkt der Projektziel-Planungsprozedur bildet die Identifikation spezieller strategischer Zielprobleme. Eine vollständige Explorationsphase ist nicht erforderlich, weil die speziellen Zielprobleme mit der Definition strategischer Herausforderungen bzw. mit der Neuformulierung genereller strategischer Ziele als Outputs der strategischen Analyse bzw. der Pla-

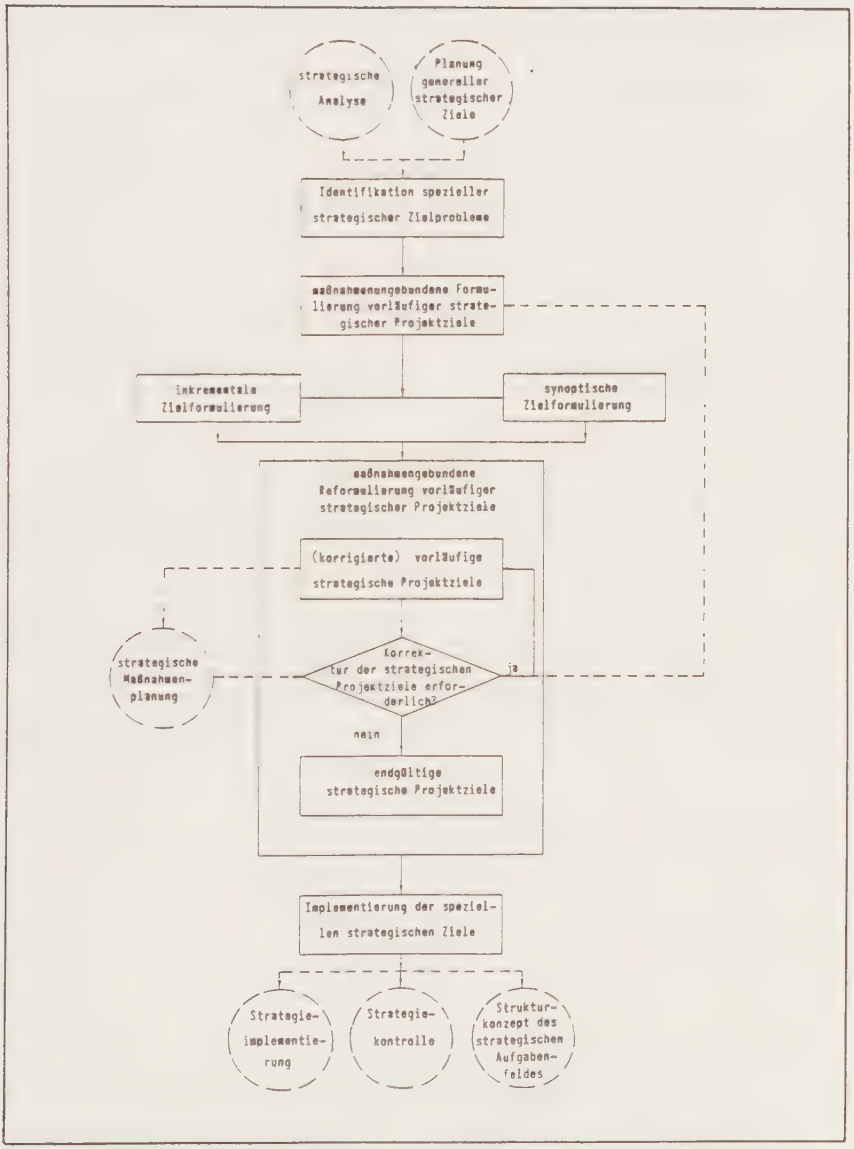


Abb. 4.25: Prozeßablauf der Planung spezieller strategischer Ziele

nung genereller strategischer Ziele bereits vorliegen;[1] sie sind nur noch zu rezipieren.

Der weitere Prozeßablauf der Projektziel-Planungsprozedur läßt sich nicht eindeutig strukturieren. Dies liegt darin begründet, daß aufgrund der eingangs beschriebenen grundlegenden Anforderungen an die speziellen strategischen Ziele zwei iterative Prozesse ineinander verschachtelt ablaufen. Es handelt sich dabei zum einen um den Prozeß der sequentiellen Präzisierung strategischer Projektziele und zum anderen um den Prozeß der sequentiellen Präzisierung strategischer Maßnahmen, die sich wechselseitig bedingen: Strategische Projektziele stecken das Strategiesuchfeld ab, und zwar um so wirkungsvoller, je konkreter sie formuliert, d.h. je handlungsoperationaler sie sind; diese Handlungsoperationalität ist jedoch nicht a priori gegeben, sondern erhöht sich mit dem Konkretisierungsgrad der gefundenen strategischen Maßnahmen.[2]

Der erste Schritt der kombinierten Ziel- und Strategiepräzisierungssequenz besteht in einer maßnahmenungebundenen Formulierung vorläufiger strategischer Projektziele, welche die strategische Maßnahmenplanung in ihrer ersten Phase steuern.

Wichtig ist, daß in diesem frühen Stadium der Problemlösung keine systematische Begrenzung des Strategiesuchfeldes erfolgt, indem nur einige Projektziele formuliert bzw. als Strategiegeneratoren zugelassen werden. Die Chancen, herausforderungsbewältigende strategische Maßnahmen zu finden, sind umso höher, je mehr Richtungen die Lösungssuche aufweist, d.h. je mehr richtungsweisende strategische Projektziele generiert werden.

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen in den Kapiteln 4231 und 4321.

2) Die Bindung der Vorgabe von Zielen an deren Realisierbarkeit entspricht dem Praktikabilitätsprinzip; vgl. zu diesem Brückenprinzip die Ausführungen in Kapitel 221. Vgl. auch N. Szyperski (Ziele, 1971), S. 645.

Die Effektivität der Lösungssuche hängt neben der Anzahl verwendeter Projektziele von deren Eignung als Strategiegeneratoren ab. Sie sind als Lösungsgeneratoren geeignet, wenn sie folgenden zwei, sich gegenseitig begrenzenden Anforderungen genügen:[1)]

1. Die vorläufigen strategischen Projektziele müssen so konkret definiert sein, daß ihnen die Richtung, in der Lösungen gesucht werden sollen, zu entnehmen ist.

2. Die vorläufigen strategischen Projektziele sollen nicht so konkret definiert sein, daß sie ihre Lösungsneutralität verlieren, d.h. zusätzlich zu ihrer Richtungsweisung noch weitere Bereiche des Strategiesuchfeldes abgrenzen.[2)]

Die Informationsbasis für die erste Formulierung spezieller strategischer Zielalternativen wird gebildet durch die Definition der zu bewältigenden strategischen Herausforderung, die herausforderungsrelevanten generellen strategischen Ziele sowie die subjektiven Wertorientierungen der realisierungsverantwortlichen Führungskräfte.[3)]

Je nach Gewichtung der einzelnen Zieldeterminanten können zwei Arten der Formulierung vorläufiger strategischer Projektziele unterschieden werden, nämlich:

1. die inkrementale Zielformulierung

2. die synoptische Zielformulierung.

---

1) Vgl. dazu sinngemäß G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 125 f.

2) Zur Forderung der Lösungsneutralität von Zielen vgl. W.F. Daenzer (Systems Engineering, 1985), S. 69 f.

3) Der Ansicht von H. Kreikebaum (Strategische Unternehmensplanung, 1981), S. 37, daß Aussagen zu allen Zielbestandteilen in dieser Phase des Planungsprozesses einer realen Grundlage entbehrten, schließen wir uns aufgrund dieser Datenbasis nicht an.

Bei der inkrementalen Zielformulierung werden die einzelnen Zielbestandteile auf der Datenbasis der zu bewältigenden strategischen Herausforderung abgeleitet:[1)]

- Hinweise auf mögliche Zielgrößen ergeben sich mit den diagnostizierten strategischen Faktoren der problem induzierenden strategischen Problemfelder.

- Mögliche Zielniveaus lassen sich komparativ aus den problem-induzierenden Faktorausprägungen ableiten.

- Hinweise auf mögliche Zielperioden bzw. -zeiträume resultieren aus der prognostizierten Dringlichkeit der strategischen Herausforderung.

Im Rahmen einer synoptischen Zielformulierung erfolgt die Bestimmung der Bestandteile strategischer Projektziele auf der Basis der herausforderungsrelevanten generellen strategischen Ziele:[2)]

- Mögliche Zielgrößen können mit Hilfe einer Analyse der potentialdeterminierenden strategischen Faktoren gewonnen werden, die z.T. auf den Diagnoseergebnissender strategischen Problemexploration basiert.[3)]

---

1) Vgl. zum Inhalt der Definition strategischer Herausforderungen die Ausführungen in Kapitel 4231.

2) Die herausforderungsrelevanten generellen strategischen Ziele entsprechen den durch die jeweilige Problemstellung tangierten strategischen Unternehmenspotentialen, die Bestandteil des generellen strategischen Zielsystems sind.

3) Man kann nicht davon ausgehen, daß mit der Problemdiagnose im Rahmen der strategischen Analyse die Determinanten der Problemstruktur vollständig offengelegt sind; vielmehr sind durch die herausforderungsorientierte Betrachtung in diesem Basisprozeß perspektivische Verengungen der Diagnose zu erwarten. Eine Analyse strategischer Problemfelder aus der Perspektive übergeordneter Ziele hebt diese Einseitigkeit zumindest teilweise auf und kann dadurch zur Aufdeckung bisher unbekannter Strukturen beitragen. Zur Analyse strategischer Faktoren vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 4332.

- Anhaltspunkte für mögliche Zielniveaus und -perioden ergeben sich aus den gewünschten Ausprägungen der entsprechenden Bestandteile der übergeordneten generellen strategischen Ziele.

In beiden Arten der Formulierung vorläufiger strategischer Projektziele kommen die subjektiven Wertorientierungen der beteiligten Führungskräfte insofern zum Tragen, als bei keiner von beiden eine inhaltlich voll strukturierte Transformation der jeweiligen Ausgangsdaten in spezielle strategische Ziele möglich ist; bei den Transformationen handelt es sich vielmehr um schöpferische Akte, die an Wissen, Erfahrung und Kreativität der beteiligten Führungskräfte gebunden sind.[1)]

Es empfiehlt sich, beide Arten der Zielformulierung parallel anzuwenden und die vorläufigen strategischen Projektziele als Ziele mit oberen und unteren Beschränkungen auszugestalten.[2)] Die Obergrenzen entstammen der synoptischen Zielformulierung; sie sollten im ersten Durchlauf der Strategiegenerierung als Zielvorgaben fungieren. Die Untergrenzen entstammen der inkrementalen Zielformulierung; sie sollten als Mindestforderungen von den im ersten Durchlauf selektierten strategischen Maßnahmen erfüllt werden.

Der weitere Ablauf der sequentiellen Zielpräzisierung ist gekennzeichnet durch eine schrittweise, maßnahmengebundene Reformulierung der vorläufigen strategischen Projektziele, bei der die speziellen strategischen Ziele in Abhängigkeit vom fortschreitenden Konkretisierungsgrad der strategischen Maßnahmen korrigiert werden. Die Korrekturen reichen von der Modifizierung einzelner Zielbestandteile über die Selektion bis

---

1) Zur methodischen Unterstützung können in dieser Phase der Projektziel-Planungsprozedur kreativitäts- und konsensfördernde Techniken wie das Brainstorming und die Delphi-Methode eingesetzt werden; vgl. zu diesen Instrumenten die Ausführungen in den Kapiteln 4422 und 4232.

2) Vgl. zur Zielformulierung mit Beschränkungen die Ausführungen in Kapitel 4321.

zum Austausch ganzer Ziele.[1)]

Von der zuletzt genannten Art der Zielvariation sollte jedoch im Sinne einer relativen Zielkonstanz möglichst sparsam Gebrauch gemacht werden, da mit der grundlegenden Veränderung der Zielsetzung jeweils neue Strategiesuchrichtungen eröffnet, bisherige Maßnahmenplanungen weitgehend entwertet und dadurch insgesamt ein Fortschreiten in Richtung Problembewältigung verzögert wird.[2)]

Anzumerken ist weiterhin, daß die sequentielle Zielpräzisierung zwar in erster Linie maßnahmenorientiert erfolgt, daß darüber hinaus jedoch auch Offenheit für Änderungen der restlichen Zieldeterminanten erforderlich ist; dies gilt insbesondere für Konkretisierungen und Statusänderungen strategischer Herausforderungen und genereller strategischer Ziele.

Allgemeingültige Aussagen darüber, wann die Zielpräzisierungssequenz abzubrechen ist, können nicht gemacht werden. Als Entscheidungskriterien können die in Kapitel 411 formulierten, allgemeinen Kriterien für einen Basisprozeßwechsel in modifizierter Weise angewandt werden. Demnach hängt die Fortsetzung der Zielpräzisierung ab von:

- dem erreichten Stand der Handlungsoperationalität der strategischen Projektziele,
- der erwarteten Erhöhung des Informationsgrades durch einen weiteren Durchlauf der Zielpräzisierungssequenz,
- der verfügbaren Zeit sowie den benötigten materiellen und personellen Ressourcen.

---

1) Vgl. N. Szyperski (Ziele, 1971), S. 667 f.; vgl. zu einzelnen Arten der Zieländerung auch E. Heinen (Grundlagen, 1976), S. 238 f.

2) Häufiger Zielaustausch läuft dem in Kapitel 411 formulierten Grundsatz der heuristischen Strukturiertheit des strategischen Projektmanagementprozesses zuwider, wonach bei den Schritten der Problembewältigung eine Schwerpunktverschiebung von problemdefinitions- zu problemlösungsorientierten Aktivitäten erkennbar sein muß.

Wird aufgrund der Beurteilung dieser Kriterien die Zielpräzisierungssequenz abgebrochen, stehen mit den korrigierten vorläufigen Zielen der letzten Iteration die endgültigen strategischen Projektziele fest.

Den Abschluß der Projektziel-Planungsprozedur bildet die Implementierung der speziellen strategischen Ziele, d.h. ihre verbindliche Zuordnung zu den realisierungsverantwortlichen strategischen Einheiten.[1)]

1) Die Ausführungen zur Implementierung genereller strategischer Ziele in Kapitel 4321 gelten hier analog.

4332. Methodische Unterstützung der Planung spezieller strategischer Ziele

In Kapitel 4331 wurde als spezielles Hilfsmittel einer synoptischen Zielformulierung die Analyse strategischer Faktoren genannt. Charakteristisch für diese Analyse ist die Bestrebung, die Determinanten strategischer Unternehmenspotentiale (als generellen strategischen Zielgrößen) möglichst umfassend offenzulegen.

Im einzelnen umfaßt die Analyse strategischer Faktoren folgende Vorgehensschritte:[1)]

1. Identifikation aller denkbaren potentialdeterminierenden strategischen Faktoren und deren isolierten Potentialwirkungen.
2. Ermittlung der Wirkungsbeziehungen der strategischen Faktoren untereinander.
3. Selektion der wichtigsten potentialdeterminierenden strategischen Faktoren.

Im ersten Vorgehensschritt erfolgt gemäß dem generellen strategischen Grundsatz des Holismus eine Identifikation aller denkbaren strategischen Faktoren, die Einfluß auf das jeweils betrachtete Unternehmenspotential haben könnten. Der Informationslage angemessene Vorgehensweisen sind dabei:

1. die Bildung von ad-hoc-Hypothesen
2. die Befragung von Experten
3. die Auswertung empirischer Untersuchungen
4. die Auswertung theoretischer Bezugsrahmen.

---

1) Da die Analyse jeweils an einzelnen strategischen Unternehmenspotentialen ansetzt, ist vorauszusetzen, daß eine entsprechende systematische Segmentierung des strategischen Aufgabenfeldes einer Unternehmung vorliegt; vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4232.

Während die ersten beiden Arten der Informationssammlung vor allem auf die Nutzung praktischer Erfahrungen abstellen, sollen die beiden restlichen Arten das wissenschaftliche Kenntnispotential ausschöpfen.

In Abbildung 4.26 ist exemplarisch ein System strategischer Kostenfaktoren dargestellt, das die Kostenpotentiale der strategischen Einheiten einer Unternehmung bestimmt; die Systematik geht zurück auf die in der betriebswirtschaftlichen Produktions- und Kostentheorie entworfenen theoretischen Bezugsrahmen zur Erfassung der Kostenbestimmungsfaktoren.[1)]

Aus den einzelnen Systemen von Kostenbestimmungsfaktoren wurden solche Größen als strategische Kostenfaktoren selektiert, die zum einen das Kostenniveau der einzelnen Perioden bestimmen und die zum anderen nur langfristig beeinflußbar sind.[2)] Als strategische Hauptkostenfaktoren sind somit zu nennen:

- die Gestaltung der erstellten Leistungen
- die Gestaltung der Leistungsfähigkeit
- die Gestaltung der Leistungsprozesse
- die Faktorpreise.

Diese strategischen Hauptkostenfaktoren können durch die systematische Einordnung einzelner strategischer Kostenfaktoren, wie in Abbildung 4.26 angedeutet, weiter differenziert

---

1) Ausgewertet wurden W. Kilger (Grundlagen, 1976), S. 679 ff., ders. (Plankostenrechnung, 1981), S. 135 ff., ders. (Unwirtschaftlichkeitszentren, 1982), S. 48 ff., E. Heinen (Kostenlehre, 1983), S. 567 ff., A. Picot (Kostenpolitik, 1984), S. 151 ff. und M. Schaper (Produktivität, 1984), S. 190 ff. Zur Zusammenstellung eines strategischen Faktorsystems auf der Basis von Auswertungen empirischer Untersuchungen vgl. U. Grimm (Strategische Faktoren, 1983), S. 29-60, insbes. S. 47 und S. 57. Vgl. dazu auch die Liste der "cost drivers" bei M.E. Porter (Competitive Advantage, 1985), S. 70 ff.

2) Zur dazu grundlegenden allgemeinen Definition des Begriffs "strategische Faktoren" vgl. die Ausführungen in Kapitel 332. Zu einer Klassifizierung der Kostenbestimmungsfaktoren gemäß den genannten Kategorien vgl. E. Heinen (Kostenlehre, 1983), S. 582 ff.

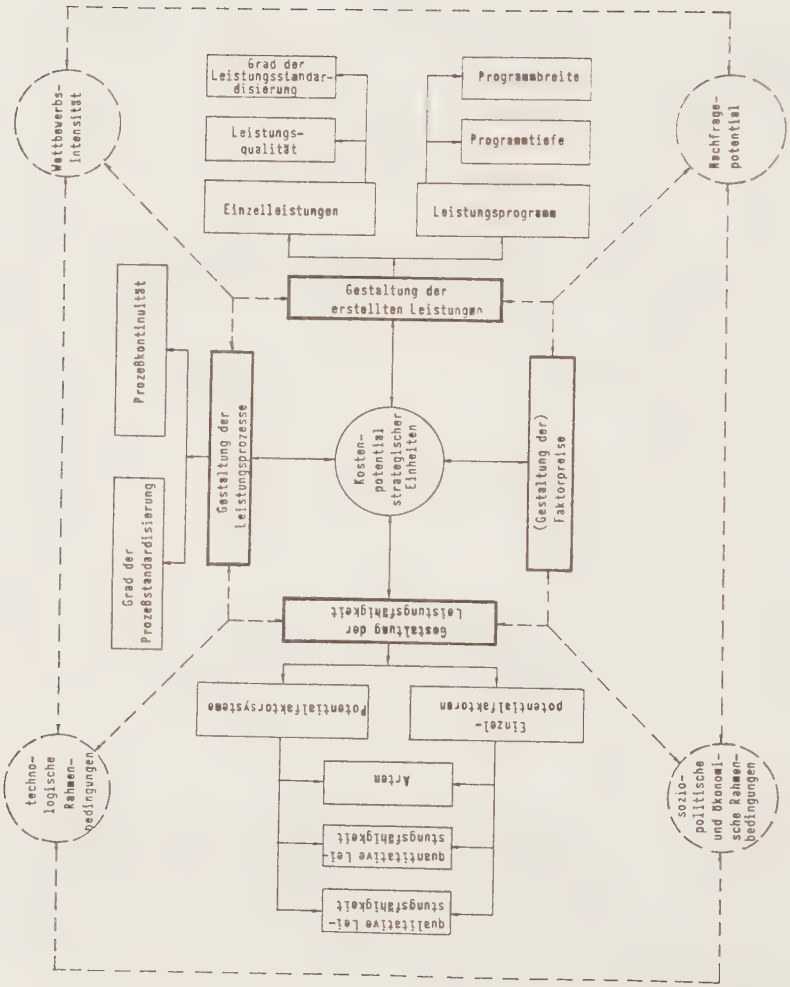


Abb. 4.26: System strategischer Kostenfaktoren

werden; ähnliches gilt auch für die sozio-politischen und ökonomisch-technologischen Rahmenbedingungen sowie die Wettbewerbsintensität und das Nachfragepotential als relevante Faktoren des Kostenpotentialumfeldes.

Der zweite Vorgehensschritt dient zur Ermittlung von Wirkungsbeziehungen der strategischen Faktoren untereinander. Damit soll dem Sachverhalt Rechnung getragen werden, daß einzelne Faktoren das betreffende strategische Potential nicht nur direkt, sondern auch indirekt über Verflechtungen mit anderen Faktoren beeinflussen. Dabei kann die ursprüngliche Faktorwirkung jeweils verstärkt oder abgeschwächt werden. Im System der strategischen Kostenfaktoren in Abbildung 4.26 verhindert bspw. eine große Leistungsprogrammbreite, d.h. die Erstellung vieler unterschiedlicher Leistungsarten, eine nennenswerte Leistungsstandardisierung und damit auch Leistungsprozeßstandardisierung; von der quantitativen und qualitativen Leistungsfähigkeit der Einzelpotentialfaktoren hängen quantitative und qualitative Leistungsfähigkeit der Potentialfaktorsysteme und davon wiederum die Qualität der erstellten Leistungen ab.

Mit Hilfe von Feedbackdiagrammen, in denen die direkten positiven und negativen Wirkungsbeziehungen der strategischen Faktoren abgebildet werden, und Papiercomputern können die strategischen Faktoren in eine Rangfolge gemäß ihrer Einflußstärke auf das jeweilige strategische Potential gebracht werden; zur Funktionsweise dieser beiden Instrumente vgl. die Ausführungen in Kapitel 4232.

Die abschließende Phase der Selektion der wichtigsten potentialdeterminierenden strategischen Faktoren orientiert sich an der im vorangegangenen Analyseschritt erstellten Bedeutungsordnung dieser Variablen. Allgemeingültige Aussagen darüber, wieviele Faktoren als spezielle strategische Zielgrößen auszuwählen sind, können nicht gemacht werden. Dies hängt im Einzelfall von den subjektiven Einschätzungen der an der Projektziel-Planungspro-

zedur beteiligten Führungskräfte ab. "Objektive" Anhaltspunkte für eine Selektion ergeben sich lediglich mit den Zielgrößen der inkrementalen Zielformulierung; denn wenn die strategischen Projektziele als Ziele mit Beschränkungen formuliert werden sollen, wie es in Kapitel 4331 als zweckmäßig herausgestellt wurde, müssen die Zielgrößen bei beiden Arten der Zielformulierung nach und nach einander angepaßt werden.

Die Analyse strategischer Faktoren läuft formal in ähnlicher Weise ab, wie die Interessenanalyse im Rahmen der Planung genereller strategischer Ziele; da auch aus inhaltlicher Sicht wegen des beide Male relativ niedrigen Informationsgrades ähnliche Probleme zu überwinden sind, ist die Durchführung beider Analysearten analog zu beurteilen.[1)]

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4322.

44. Die strategische Maßnahmenplanung

441. Vorbemerkung

Mit der zunehmenden Einsicht von Wissenschaft und Praxis in die Notwendigkeit einer strategischen Perspektive bei der Unternehmensführung wurde "Strategie" mehr und mehr zu einem modischen Schlagwort, dessen Inhalt nur vage umrissen und deshalb vieldeutig ist.[1] Deshalb sollen an dieser Stelle zunächst einige grundlegende Anmerkungen zum Strategiebegriff gemacht werden, bevor die beiden Basisprozesse der strategischen Maßnahmenplanung näher charakterisiert werden.

Zur Systematisierung der in der Literatur verwendeten Strategiebegriffe ist es zweckmäßig, von einer entscheidungstheoretischen Interpretation der strategischen Aufgabe der Unternehmensleitung auszugehen; vgl. dazu auch Abbildung 4.27. Demnach sind gegenwärtig vorhandene strategische Entscheidungsfelder in künftig gewollte Zustände (und damit neue strategische Entscheidungsfelder) zu überführen.[2] Dabei kann die Transformation auf zwei Arten reglementiert sein, nämlich durch die Angabe der einzelnen Transformationsschritte zum einen und durch die Angabe der Transformationsregeln zum anderen.

---

1) Vgl. A. Gälweiler (Strategie, 1981), S. 33 und 35 und H. Kreikebaum (Strategische Unternehmensplanung, 1981), S. 21.

2) Vgl. dazu grundlegend E. Frese (Entscheidungsstrategien, 1971), S. 283 f. und E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 229.

Insgesamt können danach folgende Strategiebegriffe unterschieden werden:[1)]

1. der zielorientierte Strategiebegriff
2. der maßnahmenorientierte Strategiebegriff
3. der verhaltensorientierte Strategiebegriff.

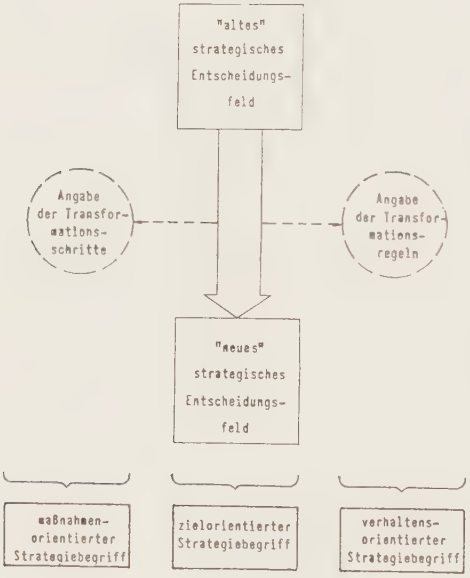


Abb. 4.27: Systematisierung der Strategiebegriffe

1) Bei der nachfolgenden Auflistung handelt es sich um eine idealtypische Abstufung der Strategiebegriffe, denen die in der Literatur vorfindbaren Begriffe nur schwerpunktmäßig zuordenbar sind, da sie i.A. Elemente mehrerer Idealtypen enthalten. Nicht abgedeckt werden kann mit der vorstehenden Systematik der Strategiebegriff von B. Wittek (Strategische Unternehmensführung, 1980), S. 15 und S. 31 ff., insbes. S. 33, der "Strategie" als eigenständiges Führungsinstrument versteht, und sie damit neben Planung, Kontrolle und Organisation stellt. Eine derart exzessive Begriffsauslegung erscheint nicht zuletzt wegen des fehlenden unternehmenstheoretischen Hintergrundes unzweckmäßig; vgl. dazu auch die Diskussion des Managementbegriffs in Kapitel 334.

Nach dem zielorientierten Strategiebegriff bringt die Strategie zum Ausdruck, was die Unternehmung künftig sein will, d.h., welche Zustände strategischer Variablen angestrebt werden sollen.[1] Damit wird der Transformationsgesichtspunkt aus der strategischen Betrachtung ausgeklammert und nachgelagerten Handlungsebenen zugeordnet.

Die beiden restlichen Strategiebegriffe beziehen sich explizit auf diesen Transformationsgesichtspunkt und entsprechen damit dem weitverbreiteten Verständnis der Strategie als Mittel zur Zielerreichung; sie unterscheiden sich im Konkretisierungsgrad der Transformationsvorgabe.

Nach dem maßnahmenorientierten Strategiebegriff soll die Strategie in detaillierter Form die Art und Weise beschreiben, in der die angestrebten strategischen Ziele zu verwirklichen sind; im einzelnen geschieht dies durch die Angabe der Transformationsschrittfolge.[2]

Nach dem verhaltensorientierten Strategiebegriff soll die Strategie in globaler Form den Weg zur Erreichung der strategischen Ziele beschreiben; im einzelnen erfolgt dies durch die Angabe von Transformationsregeln, die bei der sukzessiven Ableitung der Transformationsschrittfolge auf nachgelagerten

---

1) In dieser Richtung kann G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 197 interpretiert werden, wenn er "globale Handlungsstrategien" mit "speziellen strategischen Zielen" gleichsetzt. Elemente des zielorientierten Strategiebegriffs finden sich auch bei H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 23 f., der die "Bestimmung der künftigen Stellung der Unternehmung in der Umwelt" als Strategiekomponente auffaßt.

2) Vgl. dazu A. Gälweiler (Strategie, 1981), S. 45 et passim. Elemente dieses Strategiebegriffs finden sich auch bei B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 94, der Strategien als "langfristig wirksame Maßnahmenkombination" zur Zielerreichung versteht, und H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 25 und S. 39, der die "zeitliche Festlegung (Abfolge) der Hauptschritte" als Strategiekomponente ansieht.

Handlungsebenen als allgemeine Richt-Linien fungieren.[1)]

Gemeinsam ist vielen Definitionen des Strategiebegriffs, daß sie dessen etymologischen Wurzeln objektbereichsbezogen umsetzen.[2)] Dabei wird (konsequent) zunächst die Gesamtunternehmung als Gegenstand der Strategie angesehen; in aus dieser Perspektive inkonsequenter Weise wird dann jedoch der Gegenstandsbereich zergliedert, indem auch Strategien für strategische Geschäftseinheiten oder Funktionsbereiche einer Unternehmung unterschieden werden.[3)]

Ob und inwiewet die vorliegenden Strategiebegriffe den weiteren Ausführungen zugrunde gelegt werden können, hängt von deren Kompatibilität mit dem theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit ab. Entscheidend ist dabei, daß sie den folgenden Implikationen der generellen strategischen Grundsätze entsprechen:[4)]

---

1) Vgl. dazu bspw. Arbeitskreis (Strategische Planung, 1977), S. 3 f., M.K. Welge (Unternehmensführung, 1985), S. 224 und W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 113; Eine Trennung von Strategie und Maßnahmen nimmt explizit vor H. Kreikebaum (Strategische Unternehmensplanung, 1981), S. 22 und S. 45. Elemente dieses Strategiebegriffs finden sich auch bei H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 39, der "Verhaltensnormen" als Strategiekomponente auffaßt.

2) Es sind mindestens zwei etymologische Ableitungen des Strategiebegriffs zu unterscheiden. Nach H. Kreikebaum (Strategische Unternehmensplanung, 1981), S. 21 f. entstammt der Strategiebegriff dem "strategos" (= Heerführer) und entspricht der "Feldherrenkunst". A. Gälweiler (Strategie, 1981), S. 44 identifiziert "stratos" (= etwas weit Ausgebreitetes und alles andere Überlagerndes) und "ago" (= Tun und Handeln) als Wortstämme.

3) Besonders deutlich wird dieser Bruch bei H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984). Seine Ausführungen zu "Begriff und Wesen der Strategie" bauen darauf auf, daß sie den "Rahmen" darstellt, "innerhalb dessen die Entscheidungen getroffen werden, die die Art und Richtung der Unternehmung bestimmen" (S. 23). Da niemand mehreren Herrn gleichzeitig dienen kann (sprich: mehrere "Rahmen" ausfüllen kann), spricht Hinterhuber folgerichtig sogar nur von "der Strategie" (singular). Durchbrochen wird dieser sprachliche Bezugsrahmen gleich zweifach, wenn er S. 39 und im folgenden zum einen von "Unternehmensstrategien" (einer Unternehmung) spricht und zum anderen als zweite Art "Strategien auf der Ebene strategischer Geschäftseinheiten" propagiert. Vgl. zu ähnlichen Inkonsistenzen H. Kreikebaum (Strategische Unternehmensplanung, 1981), S. 22 und S. 37 ff.

4) Es erscheint ausreichend, im folgenden die vier Grundsätze der ersten Konkretisierungsstufe heranzuziehen; vgl. dazu im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 333.

1. Aus den vier generellen strategischen Grundsätzen resultiert summarisch die Anforderung, daß Strategien in erster Linie herausforderungsbezogen sind. Der Objektbereichsbezug im vorstehenden Sinne ist die Folge institutioneller Regelungen, wonach für einzelne Strategien strategische Einheiten unterschiedlicher hierarchischer Ebene verantwortlich sind.[1] In letzter Konsequenz bedeutet dies, daß es nicht "die" (eine) Strategie einer strategischen Einheit, bspw. der Gesamtunternehmung, gibt, sondern daß mehrere Strategien gleichzeitig verfolgt werden können, je nach dem Auftreten strategischer Herausforderungen.

2. Der Grundsatz des Holismus erfordert eine ganzheitliche Orientierung von Strategien. Herausforderungsbezogen bedeutet dies, daß das Handeln zur Herausforderungsbwältigung von vornherein und durchgängig an den (übergeordneten) strategischen Projektzielen orientiert ist.[2] Zielüberlegungen sind demnach nicht Gegenstand der Strategieformulierung, so daß der zielorientierte Strategiebegriff aus der weiteren Betrachtung ausscheidet.

3. Der Grundsatz der Operationalisierung erfordert, daß Strategien möglichst handlungsoperational formuliert sind, da sie (zusammen mit den jeweiligen strategischen Projektzielen) die Steuerungsgrößen für das nachgelagerte operative Management bilden.[3]

4. Der Grundsatz der Variabilität erfordert, daß Strategien flexibel, d.h. offen für Korrekturen sind, die aufgrund des im Zeitablauf zunehmenden Informationsgrades bezüglich

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 521.

2) Vgl. zu dieser handlungsorientierten Auffassung von Ganzheitlichkeit i.G. zur objektbereichsbezogenen Auffassung A. Gälweiler (Strategie, 1981), S. 44 f. et passim.

3) Vgl. dazu sinngemäß B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 95.

der zugrunde liegenden Problemsituation, der zu verfolgenden Zielsetzung und der Zielwirkungen der Maßnahmen erforderlich werden können.

5. Der Grundsatz der Preaktivität erfordert eine gegenwartsbezogene Orientierung von Strategien im Sinne einer möglichst frühzeitigen Umsetzung der geplanten strategischen Maßnahmen; dadurch soll unnötigen Handlungszwängen bzw. Handlungsunfähigkeit durch nicht rechtzeitiges Agieren vorgebeugt werden.

Die nach dem Ausscheiden des zielorientierten Strategiebegriffs verbleibenden beiden Begriffe genügen den Implikationen der generellen strategischen Grundsätze jeweils nicht in vollem Umfang:

- Der maßnahmenorientierte Strategiebegriff entspricht nicht dem Grundsatz der Variabilität, da die Transformationsschrittfolgen in detaillierter Form vorzugeben sind.

- Der verhaltensorientierte Strategiebegriff entspricht nicht dem Grundsatz der Operationalisierung, da lediglich Handlungsrichtungen, jedoch keine Handlungen vorgegeben werden.

Angesichts der z.T. gegenläufigen Anforderungen der generellen strategischen Grundsätze erscheint es zweckmäßig, die beiden Strategiebegriffe zu kombinieren, woraus sich dann abschließend folgende Strategiedefinition ableiten läßt: Strategien sind auf die zielorientierte Bewältigung strategischer Herausforderungen gerichtete, durchgängige Folgen von Maßnahmen, deren anfangs richtlinienartige Formulierung mit dem im Zeitablauf zunehmenden Informationsstand konkretisiert und korrigiert wird.

442. Die Strategiegenerierung

4421. Konzeptionelle Grundlagen der Strategiegenerierung

Wie unsere Ausführungen in Kapitel 313 gezeigt haben, sind die den strategischen Entscheidungen zugrunde liegenden Probleme wegen des niedrigen Informationsgrades ihrer einzelnen Komponenten (Zielsetzung, Bedingungskonstellation bzw. Situation und Handlungsalternativen) als schlecht-definiert anzusehen. Entscheidend für Art und Qualität der Lösung strategischer Entscheidungsprobleme ist, inwieweit es gelingt, diesen Informationsgrad zu erhöhen.

Wichtige Beiträge zur Bewältigung dieser Problematik leisten die strategische Analyse und die strategische Zielplanung mit der Strukturierung der strategischen Problemsituationen und Zielsetzungen. Eine Verbesserung der unzureichenden Informationslage hinsichtlich des strategischen Aktionsraumes soll durch die Basisprozesse der strategischen Maßnahmenplanung erreicht werden.[1)]

Die Strategiegenerierung hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe, alternative Handlungsmöglichkeiten zur zielgemäßen Bewältigung einer strategischen Herausforderung zu finden und inhaltlich zu konkretisieren, d.h., mittels dieses Basisprozesses sollen die Unvollständigkeit des herausforderungsspezifischen Handlungsspektrums und die Unbestimmtheit der einzelnen Alternativen reduziert werden;[2)] die Bezeichnung Strategiegenerierung darf also nicht zu eng aufgefaßt werden, da die inhaltliche Bestimmung der Strategiealternativen und ihrer Bestandteile einen wesentlichen Teil dieses Basisprozesses ausmachen.[3)]

---

1) Zum Begriff des Aktionsraums und dessen Einordnung in technologische Aussagensysteme vgl. die Ausführungen in Kapitel 231.

2) Vollständigkeit und Bestimmtheit bilden zusammen mit der Sicherheit die Komponenten des Informationsgrades; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 313.

3) Vgl. sinngemäß analog J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 70.

Damit diese Aufgabe grundsätzlich erfüllt werden kann, ist der Basisprozeß gemäß den Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für die Strategiegenerierung zu konzeptionalisieren; vgl. dazu Abbildung 4.28.

Entsprechend ihrer Aufgabenstellung soll die Strategiegenerierung einen informationellen Output in Form von problemspezifischen Strategiealternativen produzieren, die jeweils unabhängig voneinander zur zielentsprechenden Herausforderungsbewältigung geeignet erscheinen. Der Eignungsgrad der einzelnen Handlungsmöglichkeiten spielt dabei noch keine Rolle; er wird erst mit der Prüfung von Realisierbarkeit und Zielwirksamkeit der Alternativen im Rahmen der Strategieselektion ermittelt.[1] Entscheidend ist zunächst, daß überhaupt Lösungsmöglichkeiten gefunden werden.[2]

Den Input der Strategiegenerierung bilden Informationen über die wesentlichen Determinanten einer Strategie, nämlich:

- die zu bewältigende strategische Herausforderung
- die anzustrebenden (vorläufigen) strategischen Projektziele
- Rahmendaten übergeordneter strategischer Einheiten
- dokumentierte, jedoch vorläufig ausgeschiedene Lösungsideen bzw. Strategiealternativen.

Diese Informationen sind teilweise als Ergebnisse entsprechender Basisprozesse bereits vorhanden, wie z.B. die herausforderungsspezifischen Informationen als Output der strategischen Analyse und mögliche Lösungsideen bzw. Strategiealternativen

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4431.

2) J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 70 spricht von "präsumptiven" Möglichkeiten der Zielerreichung.

Generelle strategische Grundsätze		Aufgabe: finden und inhaltliche Konkretisierung alternativer Handlungsmöglichkeiten zur zielgemäßen Bewältigung einer strategischen Herausforderung Basisprozeß: STRATEGIEGENERIERUNG		
		Input: strategische Herausforderung, strat. Projektziele, Rahmendaten übergeordneter strategischer Zentren, frühere Lösungsideen bzw. Strategiealternativen	Prozeß: Generierung von Lösungsideen, Synthese und Konkretisierung strategischer Handlungsmöglichkeiten	Output: Strategiealternativen
Holismus (HOL)	Symbiose (SYM)	- keine systematische Begrenzung des Strategiesuchraumes (HOL)	- Nutzung des gesamten Kreativitätspotentials einer Unternehmung (HOL) - Vermeidung eines unkontrollierten Informationsverlustes (HOL)	- Dokumentation aller Strategiealternativen (HOL) - Vollständigkeit der Strategiealternativen (HOL)
	Synergie (SYN)			
Präaktivität (PRÄ)	Initiative (INV)		- aktives Suchverhalten (INV)	
	Resistenz (RES)			
Variabilität (VAR)	flexibilität (FLX)	- Offenheit für Änderungen der Strategiedeterminanten (VAR)	- Recycling vorselektierter Strategiealternativen (FLX)	- Anpaßbarkeit an zunehmenden Informationsgrad während des Problemlösungsprozesses (VAR) - Mehrfachkategorisierung der Strategiealternativen (FLX)
	Reversibilität (REV)			
Operationalisierung (OPG)	Komplexitätsreduktion (KOM) – Dekomposition (DEK)	(- Bedeutungsordnung der Handlungsalternativen (KOM))	- Abstufung der Suchintensität (KOM) - Abstufung der Konkretisierungsintensität (KOM) - sequentielle Präzisierung der Strategiealternativen (DEK) - Aufdeckung bisher unbekannter strategischer Strukturen (KRV)	- möglichst operationale Formulierung der Strategiealternativen (OPG)
	Komplexitätsreduktion (KOM) – Kondensation (KON)			
	Kreativität (KRV)			

Abb. 4.28: Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für die Strategiegenerierung

als Output vorangegangener Strategiegenerierungsprozesse;[1] z.T. müssen sie parallel zur Strategiegenerierungsprozedur ermittelt werden, wie es bei den strategischen Projektzielen und den Rahmendaten übergeordneter strategischer Einheiten der Fall ist.[2]

Der Prozeßablauf der Strategiegenerierung ist in Abbildung 4.29 schematisch dargestellt;[3] er leitet sich ab aus den beiden Aufgabenschwerpunkten dieses Basisprozesses, nämlich der Suche und Konkretisierung strategischer Handlungsmöglichkeiten, und deren engen Verknüpfung mit der Planung spezieller strategischer Ziele zu einer kombinierten Ziel- und Strategiepräzisierungssequenz.[4]

Ausgangspunkt der Strategiegenerierungsprozedur bildet die Identifikation der zu bewältigenden strategischen Herausforderung, d.h., es ist zu klären, für welche Problemstellung Strategiealternativen zu entwickeln sind. Dieser erste Schritt knüpft unmittelbar an die strategische Analyse an, in welcher die relevanten strategischen Herausforderungen bestimmt wurden;[5] er besteht in der Rezeption der problemspezifischen Analyseinformationen.

---

1) Diese früheren Strategiegenerierungsprozeduren können auf eine ähnliche bzw. auf dieselbe strategische Herausforderung in einem früheren Entwicklungsstadium bezogen gewesen sein; vgl. dazu im einzelnen die nachfolgenden Ausführungen. Zum Konturierungsgrad strategischer Herausforderungen vgl. die Ausführungen in den Kapitel 334 und 4232.

2) Die Maßnahmenplanungen strategischer Einheiten auf unterschiedlichen hierarchischen Stufen sind insofern eng miteinander verflochten, als sie sich, wenn auch mit divergierenden Horizonten, auf die gleichen strategischen Potentiale beziehen können. Deshalb sollte der Aktionsraum untergeordneter strategischer Einheiten gemäß übergeordneten speziellen strategischen Zielen und Strategiealternativen grob abgesteckt und iterativ entsprechend den Planungsfortschritten angepaßt werden. Vgl. zur analogen Beschreibung des Verhältnisses von Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien G. Schreyögg (Unternehmensstrategie, 1984), S. 116.

3) Vgl. dazu ähnlich J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 85 ff.

4) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4331.

5) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4231.

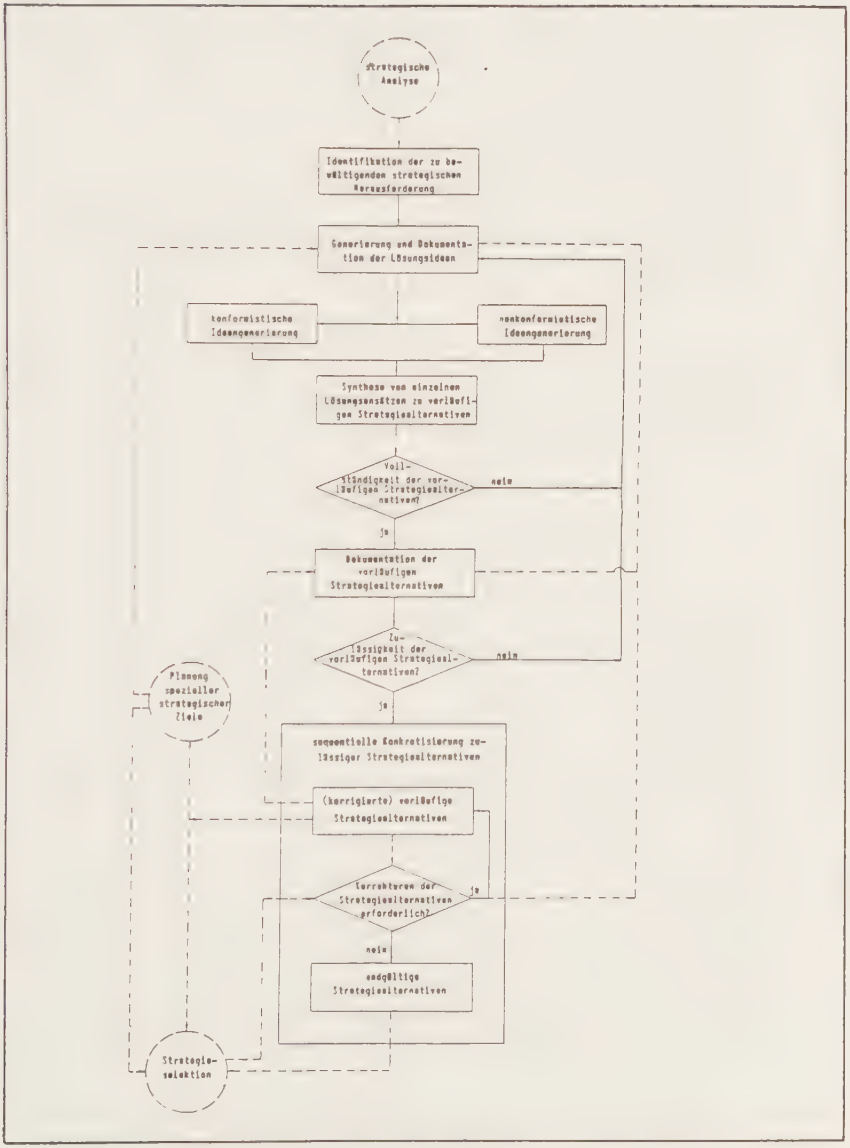


Abb. 4.29: Prozeßablauf der Strategiegenerierung

Im nächsten Schritt erfolgt die Generierung und Dokumentation von Lösungsideen für die zu bewältigende strategische Herausforderung. Wichtige Orientierungshilfen der Suche sind die maßnahmenungebundenen strategischen Projektziele, die aus der Projektziel-Planungsprozedur übernommen werden.

Da es keine eindeutig determinierten Wege zur Bewältigung strategischer Herausforderungen gibt, geschweige denn alle in Frage kommenden Wege bekannt sind, sind an die Generierung von Lösungsideen folgende Anforderungen zu stellen:

1. Es sollen möglichst viele Lösungsideen gesammelt werden.[1)]
2. Die Suche soll möglichst den gesamten zur Verfügung stehenden Aktionsraum abdecken.[2)]
3. Es soll möglichst das gesamte Kreativitätspotential einer Unternehmung genutzt werden.[3)]

Durch eine Orientierung an diesen Anforderungen soll die Gefahr verringert werden, daß wichtige Handlungsalternativen unerkannt bleiben und dadurch die erfolgreiche Bewältigung der strategischen Herausforderung von vornherein in Frage gestellt ist.

Einschränkend ist dazu zweierlei anzumerken: Zum einen ist es aufgrund der Komplexität des verfügbaren Aktionsraumes nicht möglich, alle denkbaren Alternativen aufzuspüren. Dies gilt auch dann, wenn der Strategiesuchraum durch einen hohen Konturierungsgrad der strategischen Herausforderung bereits deutlich eingegrenzt ist. Trotzdem erscheint es sinnvoll, die Suchintensität an den Konturierungsgrad zu koppeln und vom potentiel-

1) Vgl. ähnlich E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 255 und J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 85.

2) Vgl. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 345 und E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 250 und 255.

3) Vgl. E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 254.

len über das chronische zum akuten Stadium einer strategischen Herausforderung ständig zu erhöhen. Zum anderen ist der zur Verfügung stehende Aktionsraum anfangs nicht und später auch nur umrißhaft bekannt, so daß die zweite Anforderung dahingehend zu modifizieren ist, daß keine systematische Begrenzung des Strategiesuchraumes erfolgen darf; derartige Begrenzungen resultieren daraus, daß bestimmte Veränderungsrichtungen strategischer Faktoren a priori aus dem Möglichkeitsspektrum ausgeschlossen werden.[1)]

Für das Auffinden von Lösungsideen zur Bewältigung strategischer Herausforderungen können in Abhängigkeit vom angestrebten Innovationsgrad der Alternativen idealtypisch zwei Vorgehensweisen unterschieden werden:

1. konformistische Ideengenerierung
2. nonkonformistische Ideengenerierung.

Bei der konformistischen Ideengenerierung werden mögliche Lösungen aus Erfahrungen mit analogen oder ähnlichen Problemfällen in der Vergangenheit abgeleitet.[2)] Diese Vorgehensweise dürfte angesichts der in Kapitel 313 beschriebenen, voraussichtlichen weiteren Evolution des strategischen Problems zunehmend an Bedeutung verlieren. Zur methodischen Unterstützung einer konformistischen Ideengenerierung eignen

---

1) Ein Beispiel für eine derart eingeengte Sichtweise ist die einseitige Ausrichtung auf quantitatives Unternehmenswachstum, die lange Zeit in der wirtschaftlichen Praxis vorherrschte. Erst seit Beginn der 80er Jahre rücken andere Verhaltensweisen, wie geplante Stagnation bzw. systematischer Rückzug, in den Mittelpunkt des Interesses; vgl. dazu bspw. E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 252 ff. Zum historischen Hintergrund dieser (teilweisen) Umorientierung vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 311.

2) Dabei kann es sich um Erfahrungen im eigenen Unternehmen, Erfahrungen fremder Unternehmen oder zu "Wissen" aggregierten, von Einzelfällen abstrahierenden Erfahrungen handeln, wie sie von Unternehmensberatern oder in wissenschaftlichen Büchern angeboten wird.

sich bspw. die Portfolio-Methode oder Systeme spezieller strategischer Grundsätze, die mit unterschiedlichem Formalisierungsgrad erfahrungsgestützte Verhaltensnormen implizieren.[1)]

Bei der nonkonformistischen Ideengenerierung werden mögliche Lösungen neu entwickelt. Diese, den künftig zu erwartenden Verhältnissen im strategischen Aufgabenfeld adäquate Vorgehensweise fordert in weit höherem Maß das Kreativitätspotential einer Unternehmung als die konformistische Ideengenerierung. Zur methodischen Unterstützung können Kreativitätstechniken, wie das Brainstorming oder die morphologische Methode, herangezogen werden.[2)]

Da wegen der i.A. großen Anzahl nie alle generierten Lösungsansätze weiter spezifiziert werden können, besteht die Gefahr eines unkontrollierten Informationsverlustes. Um dem vorzubeugen, empfiehlt sich eine Dokumentation sämtlicher Lösungsideen, wobei eine Mehrfachkategorisierung, wie z.B. nach strategischer Herausforderung, betroffenen Projektzielen und strategischen Faktoren, die Auswertungsflexibilität der Dokumentation erhöht. Die damit geschaffene Rückgriffsmöglichkeit auf eine bestehende Ideensammlung ist von Vorteil in analogen oder ähnlichen Problemfällen oder falls sich bisher verfolgte Lösungsansätze im weiteren Verlauf der Strategiegenerierung und -selektion als unzulänglich erweisen.

Im nächsten Schritt der Strategiegenerierungsprozedur erfolgt eine Synthese von einzelnen Lösungsansätzen zu vorläufigen Strategiealternativen.[3)] Diese Zusammenfassung mehrerer Lösungsideen ist deshalb erforderlich, weil die Einzelvorschläge

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4422.

2) Vgl. ebenda.

3) Vgl. dazu sinngemäß J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 85 und W.F. Daenzer (Systems Engineering, 1985), S. 93 ff.

i.A. nicht den herausforderungsadäquaten Komplexitätsgrad aufweisen, sondern sich jeweils nur auf einzelne Problemaspekte beziehen. Der z.T. innovative Synthesevorgang kann wiederum durch Kreativitätstechniken, insbesondere der morphologischen Methode, unterstützt werden.

Analytisches Korrektiv des Syntheseschrittes bildet die parallel ablaufende Vollständigkeitsprüfung der vorläufigen Strategiealternativen. Dabei sind drei Kategorien der Vollständigkeit zu unterscheiden:[1)]

1. Vollständigkeit hinsichtlich des Aktionsraumes
2. Vollständigkeit hinsichtlich der Problemaspekte
3. Vollständigkeit hinsichtlich der Strategieelemente.

Die Vollständigkeitsprüfung hinsichtlich des Aktionsraumes soll sicherstellen, daß die generierten Strategiealternativen in ihrer Gesamtheit das gesamte Suchfeld hinreichend abdecken; angesichts der oben erwähnten Schwierigkeiten einer Abgrenzung des Aktionsraumes bedeutet dies, daß für die möglichen Veränderungsrichtungen, angedeutet durch die strategischen Projektziele, jeweils mindestens eine Grundalternative vorhanden sein muß.

Die Vollständigkeitsprüfung hinsichtlich der Problemaspekte soll sicherstellen, daß die einzelnen Strategiealternativen jeweils unabhängige und umfassende Vorgehensweisen zur Problemlösung darstellen, d.h., es muß zumindest in den Grundzügen deutlich werden, auf welche Art und Weise eine Strategie die strategische Herausforderung bewältigen soll.

Die Vollständigkeitsprüfung hinsichtlich der Strategieele-

1) Vgl. J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 86; vgl. auch ähnlich H. Kreikebaum (Strategische Unternehmensplanung, 1981), S. 43 und W.F. Daenzer (Systems Engineering, 1985), S. 98.

mente soll sicherstellen, daß die einzelnen Strategiealternativen jeweils Aussagen enthalten über die zu ergreifenden Maßnahmen, die erforderlichen Ressourcen und den erforderlichen Zeitbedarf. Damit werden die Voraussetzungen geschaffen, daß bei der Wirkungsprognose und Beurteilung der Alternativen im Rahmen der Strategieselektion keine wesentlichen Strategieelemente vernachlässigt werden.[1] Weiterhin soll durch diese Art der Vollständigkeitsprüfung die Vergleichbarkeit der Strategiealternativen gewährleistet werden, so daß Aussagen über die Vorziehenswürdigkeit gemacht werden können.

Vollständigkeit der Strategieelemente kann in diesem Zusammenhang nicht bedeuten, daß die einzelnen Strategiealternativen bis ins Detail genau zu beschreiben sind. Entscheidend ist vielmehr, daß die wichtigsten, oben genannten Bestandteile angesprochen werden und bei allen Alternativen in etwa den gleichen Detaillierungsgrad aufweisen.[2] Im übrigen gilt es, die Handlungsmöglichkeiten entsprechend dem frühen Stadium der Problembewältigung so zu formulieren, daß sie dem i.A. zunehmenden Informationsgrad während des weiteren Problemlösungsprozesses angepaßt werden können; dies geschieht bspw. durch die Angabe von Alternativmaßnahmen oder von Bandbreiten bezüglich des erforderlichen Zeit- und Ressourcenbedarfs.

Im Anschluß an die Vollständigkeitsprüfung erfolgt aus den gleichen Gründen, die eine Speicherung der generierten Lösungsideen zweckmäßig erscheinen lassen, eine Dokumentation der vorläufigen Strategiealternativen.

Im nächsten Schritt der Strategiegenerierungsprozedur wird eine Zulässigkeitsprüfung der erarbeiteten vorläufigen Strategieal-

---

1) Bei der Angabe des erforderlichen Zeit- und Ressourcenaufwandes handelt es sich i.G. zur Prognose im Rahmen der Strategieselektion um grobe Wirkungsschätzungen.

2) Vgl. dazu auch W.F. Daenzer(Systems Engineering, 1985), S. 98.

ternativen durchgeführt, um die nachfolgende kombinierte Ziel- und Strategiepräzisierungssequenz im Sinne der Komplexitätsreduktion zu entlasten.[1)]

Als Kategorien der Zulässigkeit können unterschieden werden:[2)]

1. Zulässigkeit hinsichtlich der vorläufigen Projektziele
2. Zulässigkeit hinsichtlich der verfügbaren Ressourcen
3. Zulässigkeit hinsichtlich der Rahmendaten übergeordneter strategischer Einheiten
4. Durchsetzbarkeit.

Die Zulässigkeitsprüfung hinsichtlich der vorläufigen Projektziele soll sicherstellen, daß (zunächst) nur Strategiealternativen weiter verfolgt werden, die mit den wichtigsten Zielbestandteilen im Einklang stehen, d.h., die vorgesehenen Maßnahmen müssen an den strategischen Faktoren ansetzen, die auch als Zielgrößen fungieren, und die vorgesehenen Realisierungszeiträume müssen innerhalb der angestrebten Zielzeiträume liegen.

Die Zulässigkeitsprüfung hinsichtlich der verfügbaren Ressourcen soll bestätigen, daß die zur Strategierealisierung benötigten Mittel in der erforderlichen Quantität und Qualität zur Verfügung stehen. Da in diesem frühen Stadium des strategischen Maßnahmenplanungsprozesses noch nicht abzusehen ist, welche der Strategiealternativen letztlich ausgewählt und umgesetzt werden, kann es sich bei dieser Art der Zulässigkeitsprüfung nur um eine isolierte Betrachtung handeln, d.h., im Extremfall ist eine Alternative auch dann noch als zulässig anzusehen, wenn sie die ge-

---

1) Zur kombinierten Ziel- und Strategiepräzisierungssequenz vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 4331.

2) Vgl. bspw. H. Kreikebaum (Strategische Unternehmensplanung, 1981), S. 44 J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 86 und W.F. Daenzer (Systems Engineering, 1985), S. 97 ff.

samten verfügbaren Mittel allein beansprucht.

Die Zulässigkeitsprüfung hinsichtlich der Rahmendaten übergeordneter strategischer Einheiten soll gewährleisten, daß Strategiealternativen mit möglicherweise asynergetischen Wirkungen auf hierarchisch höherrangige Projektziele und Strategien (zunächst) zurückgestellt werden.

Die Prüfung der Durchsetzbarkeit soll solche Strategiealternativen (vorläufig) ausscheiden, bei denen mit erheblichen Durchsetzungswiderständen zu rechnen ist.[1)]

Es ist an dieser Stelle festzuhalten, daß es sich bei der Zulässigkeitsprüfung um keine endgültige Vorauswahl handelt.[2)] Da ein abschließendes Urteil über einzelne Strategiealternativen i.A. erst nach mehrfachen Konkretisierungs- und Selektionsdurchläufen gefällt werden kann, ist eine Eliminierung zu diesem Zeitpunkt nicht gerechtfertigt.

Es ist bspw. denkbar, daß sich die als zulässig eingestuften Alternativen im weiteren Verlauf der Maßnahmenplanung als ungeeignet für die Bewältigung der strategischen Herausforderung erweisen; der dann erforderliche neuerliche Suchprozeß kann durch Aufgreifen (und evtl. Modifizierung) zurückgestellter Handlungsmöglichkeiten erheblich verkürzt werden.

Eine andere Anwendungsmöglichkeit vorläufig ausgeschiedener Strategiealternativen besteht darin, sie als Ausgangspunkt für die gezielte Infragestellung der Zulässigkeitskriterien heranzuziehen;[3)] so kann sich bswp. herausstellen, daß die maß-

1) Mit den Durchsetzbarkeitsüberlegungen werden Implementierungsgesichtspunkte in die strategische Maßnahmenplanung getragen; vgl. zur Strategieimplementierung im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 452.

2) Vgl. ähnlich J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 86 f.

3) Vgl. W.F. Daenzer (Systems Engineering, 1985), S. 96.

nahmenungebunden formulierten vorläufigen Projektziele zu restriktiv waren und eine entsprechende Reformulierung zu wesentlich besseren Ergebnissen führt. Ausgesonderten Strategiealternativen kommt damit die Funktion von "Feedback-Generatoren" zu.

Der weitere Prozeßablauf der Strategiegenerierungsprozedur läßt sich nicht eindeutig strukturieren, da ab diesem Stadium eine enge iterative Verknüpfung mit den Basisprozessen "Planung spezieller strategischer Ziele" und "Strategieselektion" besteht; vgl. dazu auch die Begründung in Kapitel 4331.

Allgemein kann die weitere Prozedur als eine sequentielle Konkretisierung zulässiger Strategiealternativen charakterisiert werden, deren alternativenspezifische Intensität mit der fortschreitenden Einengung des Handlungsspektrums durch den parallelablaufenden Basisprozeß der Strategieselektion ständig erhöht werden kann, da durch die Reduzierung der Alternativenzahl eine Bündelung v.a. der personellen Planungskapazitäten möglich ist.[1)]

Anzumerken ist, daß die sequentielle Maßnahmenkonkretisierung zwar in erster Linie im Hinblick auf die derzeit gültigen strategischen Projektziele erfolgt, daß darüber hinaus aber auch Offenheit für Änderungen der restlichen Strategiedeterminanten, sprich Zulässigkeitskategorien erforderlich ist, weil sich mit diesen Änderungen grundlegende Verschiebungen des Handlungsspektrums ergeben können.

Ähnlich wie bei der Projektzielplanung gilt auch für die Strategiepräzisierungssequenz, daß keine allgemeingültigen Aussagen darüber gemacht werden können, wann die Sequenz abzubrechen ist. Als Entscheidungskriterien können wiederum die in Kapitel 411. formulierten, allgemeinen Kriterien für einen Basisprozeß-

1) Für die im Rahmen dieser sequentiellen Maßnahmenpräzisierung ausgeschiedenen Strategiealternativen gelten unsere obigen Ausführungen analog, d.h., auch sie werden nur zurückgestellt und nicht endgültig eliminiert.

wechsel in modifizierter Weise angewandt werden. Demnach hängt die Fortsetzung der Strategiepräzisierung ab von

- dem erreichten Operationalitätsgrad der Strategiealternativen,
- der erwarteten Zunahme des Informationsgrades durch einen weiteren Durchlauf der Strategiepräzisierungssequenz
- der verfügbaren Zeit sowie den benötigten materiellen und personellen Ressourcen.

Wird die Strategiepräzisierungssequenz aufgrund der Beurteilung dieser Kriterien abgebrochen, stehen mit den korrigierten vorläufigen Strategiealternativen der letzten Iteration sämtliche strategischen Handlungsmöglichkeiten fest, die jeweils unabhängig voneinander als geeignet erscheinen, die betreffende strategische Herausforderung zieladäquat zu bewältigen.

4422. Methodische Unterstützung der Strategiegenerierung

In Kapitel 4421 wurden folgende instrumentellen Hilfen für die Ideengenerierung erwähnt, die hier nun näher beschrieben werden sollen:

1. Portfolio-Methode
2. Systeme spezieller strategischer Grundsätze
3. Morphologische Methode
4. Brainstorming.

(1) Die Auseinandersetzung mit der Portfolio-Methode als Instrument der strategischen Planung bzw. des strategischen Managements nimmt in den Publikationen zu diesem Themenkreis einen breiten Raum ein, so daß die Betrachtung an dieser Stelle auf die im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit wichtigen Aspekte beschränkt und ansonsten auf die Literatur verwiesen werden kann.[1)]

Ausgangspunkt der Überlegungen zur Portfolio-Methode sind zwei Akzente des strategischen Problems, die bei einer Mehrproduktunternehmung zu beachten sind:[2)]

---

1) Vgl. dazu bspw. die Dissertationen von B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), P. Roventa (Strategisches Management, 1981), F. Scheel (Konzepte, 1981) und T. Vollmer (Portfolio-Konzepte, 1983). Vgl. weiterhin auch A. Gälweiler (Unternehmensplanung, 1976), S. 71 f., Arbeitskreis (Strategische Planung, 1977), S. 12, G.S. Day (Product Portfolio, 1977), S. 29 ff., H. Albach (Strategische Unternehmensplanung, 1978), S. 702 ff., N. Szyperski, U. Winand (Portfolio-Management, 1978), S. 123 ff., H. Koch (Verfahren, 1979), S. 147 ff., A. Gälweiler (Portfolio-Management, 1980), S. 183 ff., H. Koch (Cash-Verlaufsanalyse, 1980), S. 369 ff., H. J. Engeleiter (Portfolio-Technik, 1981), S. 407 ff., E. Gabele (Portfolio-Analyse, 1981), S. 45 ff., K.D. Mauthe, P. Roventa (Prüfstand, 1982), S. 191 ff., K.H. Dunst (Portfolio-Management, 1983), S. 89 ff., E. Heinen (Industriebetriebslehre, 1983), S. 554 ff., K.W. Hansmann (Industriebetriebslehre, 1984), S. 29 ff., H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 96 ff., D. Hahn (Portfolio-Konzept, 1986), S. 128 ff., B. Hedley (Business Portfolio, 1986), S. 116 ff. und W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 152 ff.

2) Vgl. B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 49 f.

1. der Programmaspekt strategischer Entscheidungen

2. der Risikoaspekt strategischer Programmentscheidungen.

Der Programmaspekt strategischer Entscheidungen liegt darin begründet, daß sich das gesamte (ökonomische) Erfolgspotential einer Mehrproduktunternehmung aus den Beiträgen mehrerer, partiell unabhängiger Erfolgspotentialträger zusammensetzt.[1] Strategische Entscheidungen werden demgemäß interpretiert als Entscheidungen über mehrere Investitionsobjekte bei einem begrenzten Vorrat von finanziellen Mitteln.

Der besondere Risikoaspekt strategischer Programmentscheidungen resultiert daraus, daß sich das Gesamtrisiko eines strategischen Programms durch isolierte Entscheidungen bezüglich der einzelnen Erfolgspotentialträger überproportional im Vergleich zum gewogenen Durchschnitt der Einzelrisiken erhöhen kann.

Grundgedanke aller Versionen der Portfolio-Methode ist es nun, das Programm an Erfolgspotentialträgern ("Portfolio") kontinuierlich so zu verändern, daß das gesamte Erfolgspotential möglichst hoch ist, und die Unternehmung sich dabei stets in einen leistungs- und finanzwirtschaftlichen Diversifikationsgleichgewicht befindet,[2] d.h.:

---

1) Bei diesen Erfolgspotentialträgern handelt es sich bei allen Versionen der Portfolio-Methode um die sog. strategischen Geschäftseinheiten, die eine vorwiegend an externen, strategisch relevanten Gesichtspunkten orientierte Abgrenzung von Unternehmensteilbereichen darstellen; vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 521.

2) Der Diversifikationsgedanke geht zurück auf die Portfolio-Selection-Theorie, wonach bei Entscheidungen über die Zusammensetzung eines Wertpapierportfolios und unsicherer Datenlage eine Streuung der finanziellen Engagements auf andere als die gewinnmaximale Alternative unter mehreren interdependenten Anlagealternativen "rational" sein kann, dann nämlich, wenn die risikomindernde Wirkung einer derartigen Streuung ins Entscheidungskalkül einbezogen wird; vgl. dazu ursprünglich H.Markowitz (Portfolio Selection, 1952), S. 77 ff. Zur expliziten Übertragung auf die Problematik in Mehrproduktunternehmen vgl. B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 48 ff. und K.H. Dunst (Portfolio-Management, 1983), S. 47 ff.

- Aus leistungswirtschaftlicher Sicht sollen sich gegenwärtig risikoreiche, jedoch künftig gewinnträchtige Erfolgspotentialträger und risikoarme Erfolgspotentialträger die Waage halten.

- Aus finanzwirtschaftlicher Sicht soll ein interner Finanzausgleich ohne zusätzliche Außenfinanzierung zwischen Erfolgspotentialträgern mit Finanzmittelüberschüssen und solchen mit Finanzmitteldefiziten erreicht werden.

Zur Ermittlung der Änderungserfordernisse werden die einzelnen Erfolgspotentialträger in einer Portfolio-Matrix positioniert, deren Achsen je nach Portfolioversion selektiv und/oder verdichtend zum einen externe, Gelegenheiten bzw. Gefahren determinierende strategische Faktoren (SF_{Ext}) und zum anderen interne, Stärken bzw. Schwächen determinierende strategische Faktoren (SF_{Int}) abbilden;[1] vgl. dazu und zu den folgenden Ausführungen die Abbildung 4.30.

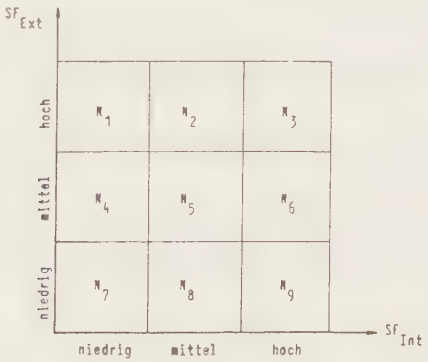


Abb. 4.30: Grundsätzlicher Aufbau einer Portfolio-Matrix

Änderungserfordernisse ergeben sich dann, wenn das derzeitige Portfolio aufgrund der in den Positionierungen zum Ausdruck kommenden kombinierten Gelegenheiten-/Gefahren- und Stärken-/

1) Vgl. dazu auch B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 47. Zu den Konstruktionsprinzipien von Portfolio-Matrizzen vgl. T. Vollmer (Portfolio-Konzepte, 1983), S. 45 f.

Schwächen-Beurteilung jedes einzelnen Erfolgspotentialträgers als unausgewogen anzusehen ist; den Orientierungs-"Rahmen" bildet dabei die typologische Einteilung der Matrix in einzelne Felder, die durch eine vollständige Kombination der zumeist ordinal abgestuften Ausprägungsbereiche der beiden Matrixachsen zustande kommt.[1)]

Die im Fall eines unausgewogenen Portfolios zu ergreifenden strategischen Maßnahmen sind aus der sog. Normstrategie (N_i) abzuleiten, die den jeweiligen Matrixfeldern zugeordnet ist. Die Normstrategien geben an, in welchen Erfolgspotentialträger-Typ in welchem (relativen) Ausmaß investiert werden und welcher Typ auf welche Art und Weise Finanzmittel generieren soll.[2)] In den Abbildungen 4.31 und 4.32 sind mit dem Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio und dem Lebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio zwei konkrete Portfolio-Ansätze mit ihren je-

MARKTWACHSTUM	RELATIVER MARKTANTEIL* niedrig	RELATIVER MARKTANTEIL* hoch
hoch	**Merkmale:** Erfolgspotentialträger in der Einführungs- und Wachstumsphase des Marktlebenszyklus; hoher finanzmittelbedarf; Netto-Cash-flow deutlich negativ; **Normstrategie:** a) Marktanteil deutlich steigern, falls gegenüber der Konkurrenz durchsetzbar (Offensivstrategie) b) ansonsten Marktanteil senken; Aufgabe bzw. Verkauf (Desinvestitionsstrategie)	**Merkmale:** Erfolgspotentialträger in der Wachstumsphase; der (hohe) finanzmittelbedarf wird aufgrund der starken Marktstellung selbst erwirtschaftet; Netto-Cash-flow in etwa ausgeglichen; **Normstrategie:** Marktanteil halten bzw. ausbauen (Wachstumsstrategie)
niedrig	**Merkmale:** Erfolgspotentialträger in der Reife- und Degenerationsphase und mit schwacher Marktstellung; niedriger finanzmittelbedarf; Netto-Cash-flow negativ bis ausgeglichen; **Normstrategie:** Marktanteil senken bzw. Verkauf (Desinvestitionsstrategie)	**Merkmale:** Erfolgspotentialträger in der Reifephase und mit starker Marktstellung; niedriger finanzmittelbedarf; Netto-Cash-flow deutlich positiv; **Normstrategie:** Marktanteil halten bzw. leicht senken (Gewinnstrategie)

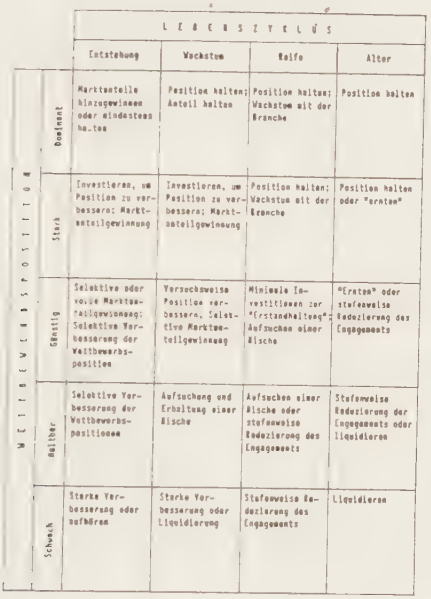
*) rel. Marktanteil = $\frac{\text{Marktanteil der Unternehmung}}{\text{Marktanteil des stärksten Konkurrenten}}$

Abb. 4.31: Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio

1) Die in Abbildung 4.30 dargestellte 9-Felder-Matrix stellt eine Typologisierungsmöglichkeit unter anderen dar. In der Literatur finden sich neben 4- z.B. auch 20-Felder-Matrizzen; vgl. dazu auch die Abbildungen 4.31 und 4.32.

2) Vgl. B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 54.

weiligen Normstrategien wiedergegeben.[1)]



WETTBEWERBSPOSITION	LEBENSZYKLUS: Entstehung	Wachstum	Reife	Alter
Dominant	Marktanteile hinzugewinnen oder mindestens halten	Position halten; Anteil halten	Position halten; Wachstum mit der Branche	Position halten
Stark	Investieren, um Position zu verbessern; Marktanteilgewinnung	Investieren, um Position zu verbessern; Marktanteilgewinnung	Position halten; Wachstum mit der Branche	Position halten oder "ernten"
Günstig	Selektive oder volle Marktanteilgewinnung; Selektive Verbesserung der Wettbewerbsposition	Versuchsweise Position verbessern, Selektive Marktanteilgewinnung	Minimale Investitionen zur "Erstandhaltung"; Aufsuchen einer Nische	"Ernten" oder stufenweise Reduzierung des Engagements
Haltbar	Selektive Verbesserung der Wettbewerbspositionen	Aufsuchung und Erhaltung einer Nische	Aufsuchen einer Nische oder stufenweise Reduzierung des Engagements	Stufenweise Reduzierung der Engagements oder Liquidieren
Schwach	Starke Verbesserung oder aufhören	Starke Verbesserung oder Liquidierung	Stufenweise Reduzierung des Engagements	Liquidieren

Abb. 4.32: Lebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio

Der Einsatz der Portfolio-Methode ist mit einem geringen Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden und weist eine hohe Benutzerfreundlichkeit auf.

Anders als bei den bereits vorgestellten bzw. noch vorzustellenden Instrumenten des strategischen Projektmanagements handelt es sich bei den Portfolio-Ansätzen um Modelle mit inhaltlich konkretisierten Handlungsanleitungen, d.h. aus wissenschaftstheoretischer Sicht um technologische Aussagensysteme.[2)] Zur Beurteilung der pragmatischen Relevanz dieses Instrumentariums genügt deshalb nicht die Einschätzung der

1) Vgl. dazu ursprünglich B. Hedley (Approach, 1986), S. 101 ff und H. Thanheiser, P. Patel (Strategische Planung, 1977), S. 65.

2) Vgl. zur Charakteristik technologischer Aussagensysteme unsere Ausführungen in Kapitel 231.

Benutzeradäquanz, wie sie oben vorgenommen wurde. Darüber hinaus ist auch sein empirischer Informationsgehalt und dabei speziell die theoretische Relevanz seiner nomologischen Komponente von Bedeutung, weil erst damit die Normstrategien aus wissenschaftstheoretischer Sicht als begründet angesehen werden können.[1)]

Die meisten Versionen der Portfolio-Methode stützen sich auf folgende theoretische Grundlagen:[2)]

1. das Erfahrungskurven-Konzept
2. das Lebenszyklus-Konzept
3. die PIMS-Studie.

Im folgenden sollen die einzelnen Konzepte kurz charakterisiert und hinsichtlich ihrer theoretischen Relevanz beurteilt werden.[3)]

(a) Das Erfahrungskurven-Konzept wurde Ende der sechziger Jahre von einer amerikanischen Unternehmensberatungsgesellschaft entwickelt;[4)] es hat seit dieser Zeit die Diskussion um die strategische Planung wie kaum ein zweites Konzept beeinflußt.[5)]

Die Grundaussage des Konzeptes lautet wie folgt:
Mit jeder Verdoppelung der im Zeitablauf kumulierten Ausbringungsmenge eines Produktes ergibt sich bei konstanten Geld-

---

1) Vgl. zu den Bestimmungsfaktoren der pragmatischen Relevanz technologischer Aussagensysteme unsere Ausführungen in Kapitel 232.

2) Vgl. dazu die Übersichten bei B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 58 ff., T. Vollmer (Portfolio-Konzepte, 1983), S. 68 und M.K. Welge (Unternehmensführung, 1985), S. 384 f.

3) Zu den Bestimmungsfaktoren der theoretischen Relevanz vgl. unsere Ausführungen in Kapitel 222.

4) Vgl. dazu BCG (Erfahrungskurve I, 1980), dies. (Erfahrungskurve II, 1976), dies. (Erfahrungskurve III, 1980), dies. (Erfahrungskurve IV, 1977), dies. (Erfahrungskurve V, 1979) und B.D. Henderson (Die Erfahrungskurve, 1984).

5) Siehe bspw. K.M. Woolley (Experience Curves, 1972), S. Lofthouse (Cost Behaviour, 1974), S. 245 ff., A. Gälweiler (Der Boston-Effekt, 1975), S. 197 ff., H.H. Hinterhuber (Innovation, 1976), S. 70 ff., J.-P. Sallenave (Experience Analysis, 1976), H. Nagtegaal (Experience Curve, 1977), P.-A. Wacker (Erfahrungskurve, 1980), P. Ghemawat (Erfahrungskurve, 1985), S. 33 ff. und B. Hedley (Approach, 1986), S. 101 ff.

werten ein konstantes Stückkostensenkungspotential von 20% bis 30%, bezogen auf den Wertschöpfungsanteil der Produktstückkosten;[1] dies gilt sowohl für jeden einzelnen Anbieter, als auch für eine Branche als Ganzes.[2]

Die Abbildung 4.33 zeigt die graphische Umsetzung dieser Aussage in linear bzw. logarithmisch eingeteilten Koordinatensystemen.[3]

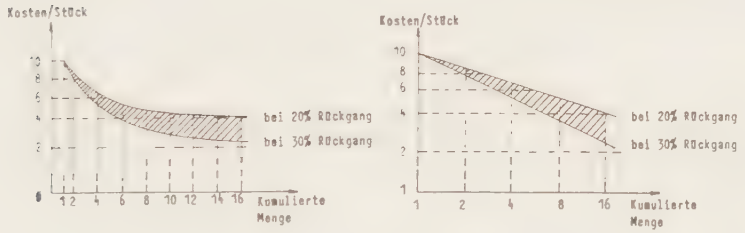


Abb. 4.33: Erfahrungskurven im linear bzw. logarithmisch eingeteilten Koordinatensystem

Als Ursachen des Erfahrungseffektes werden in der Literatur folgende "Grundphänomene" aufgeführt:[4]

1. Lerneffekte
2. Kostendegression
3. technischer Fortschritt
4. Rationalisierung.

---

1) Vgl. bspw. H.H. Bauer (Erfahrungskurvenkonzept, 1986), S. 1.

2) Vgl. A. Gälweiler (Der Boston-Effekt, 1975), S. 198.

3) Vgl. ebenda, S. 197.

4) Vgl. bspw. K.M. Woolley (Experience Curves, 1972), S. 48, H.H. Hinterhuber (Innovation, 1976), S. 76, P.-A. Wacker (Erfahrungskurve, 1980), S. 57 ff. und B. Lange (Die Erfahrungskurve, 1984), S. 230 ff.

Der "Erfahrungsbeitrag" der einzelnen Ursachenkomplexe läßt sich indessen nicht isolieren, oder umgekehrt ausgedrückt, der Erfahrungseffekt kann nicht aus den Ursachenkomplexen synthetisiert werden.[1] Ein Grund dafür ist darin zu sehen, daß die einzelnen Einflußgrößen nicht unabhängig voneinander sind; so kann sich bspw. der technische Fortschritt in Form einer Verfahrensinnovation als Größendegression und/oder als Rationalisierung niederschlagen.

Das Erfahrungskurven-Konzept erhebt einen hohen Allgemeinheitsanspruch, da der Effekt sowohl für einzelne Anbieter, als auch für die Branchengesamtheit gelten und darüber hinaus alle Kostenarten der Wertschöpfung umfassen soll.

Um diesen Anspruch beurteilen zu können, sind die explizit und implizit im Konzept enthaltenen, die Allgemeinheit betreffenden Prämissen zu überprüfen:

1. Nach der Wertschöpfungsprämisse sind Kosten für Einzelmaterial und Fremdteile vom Erfahrungseffekt ausgeschlossen. Diese Prämisse erscheint nur dann gerechtfertigt, wenn davon ausgegangen werden kann, daß die Lieferanten ihre erfahrungsbedingten Kostenvorteile nicht weitergeben und materialsparende Verbesserungen der Produktgestaltung nicht möglich sind.[2] Läßt man die Wertschöpfungsprämisse realistischer Weise fallen, führt dies zu einer Erhöhung der Allgemeinheit und damit des empirischen Informationsgehaltes des Erfahrungskurven-Konzeptes.

2. Nach der Kostenverursachungsprämisse stellt die kumulierte Produktionsmenge die einzig relevante Bezugsgröße zur Abbildung der Kostenwirkungen der Kosteneinflußgrößen dar.

---

1) Vgl. dazu bspw. P.-A. Wacker (Erfahrungskurve, 1980), S. 94 ff. und G.S. Day, D.B. Montgomery (Experience Curve, 1983), S. 47.

2) Vgl. dazu B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 118 und W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 150 f.

Tatsächlich werden nur die Lerneffekte durch diese Bezugsgröße adäquat repräsentiert.[1] Kostendegressionen (z.B. aufgrund von Variationen der Betriebsgröße oder der Produktionssysteme) lassen sich nur realisieren, wenn die durchschnittliche jährliche Ausbringungsmenge steigt;[2] technischer Fortschritt und Rationalisierung scheinen weder durch die kumulierte, noch durch die durchschnittliche jährliche Produktionsmenge erfaßbar. Da mit der kumulierten Produktionsmenge im Grunde nur die Entwicklung der Lohnkosten begründet werden kann, bedeutet die Kostenverursachungsprämisse eine erhebliche Einschränkung der Allgemeinheit des Erfahrungskurven-Konzeptes.

3. Nach der Potentialprämisse wird die Stückkostensenkung nicht automatisch realisiert; vielmehr ist dazu entsprechendes Handeln der Kostenverantwortlichen erforderlich. Die Potentialprämisse bedeutet letztlich eine Immunisierung des Erfahrungskurven-Konzeptes gegen empirische Kritik, denn tritt die behauptete Kostensenkung nicht ein, so kann dies stets auf eine mangelnde Ausschöpfung des Kostensenkungspotentials und damit auf Fehlverhalten der Kostenverantwortlichen zurückgeführt werden. Damit ist das Erfahrungskurven-Konzept eine Leerformel ohne empirischen Informationsgehalt.[3]

Zusammenfassend kann nach dieser Prämissenkritik festgehalten werden, daß der hohe Allgemeinheitsanspruch des Erfahrungskurven-Konzeptes nicht gerechtfertigt ist.

---

1) Lerneffekte treten beim Produktionsfaktor Arbeit durch Wiederholungen gleichartiger Arbeitsverrichtungen auf; vgl. dazu und zum Konzept der Lernkurve bspw. W. Baur (Betriebliche Planung, 1967), L.E. Yelle (Learning Curve, 1979), S. 302 ff. und W. Kilger (Plankostenrechnung, 1981), S. 272 f.

2) Vgl. dazu auch P.-A. Wacker (Erfahrungskurve, 1980), S. 95 f., H.H. Bauer (Erfahrungskurvenkonzept, 1986), S. 4 und W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 150 f.

3) Vgl. ähnlich I. Bamberger (Theoretische Grundlagen, 1981), S. 99 und B. Lange (Die Erfahrungskurve, 1984), S. 238.

Um den propagierten hohen Bestimmtheitsgrad des Erfahrungskurven-Konzeptes beurteilen zu können, sind analog die explizit und implizit im Konzept enthaltenen, die Bestimmtheit betreffenden Prämissen zu analysieren.

1. Nach der Linearitätsprämisse ist der Kostensenkungsprozentsatz, der mit jeder Verdoppelung der kumulierten Produktionsmenge realisiert werden kann, immer gleich.[1] Dies gilt jedoch nur, wenn die (Teil-) Erfahrungskurven der einzelnen Kostenarten ebenfalls logarithmisch-linear verlaufen und gleiche Kostensenkungsprozentsätze aufweisen.[2] Ist dies nicht der Fall, und davon ist realistischer Weise auszugehen, ergeben sich zum Ursprung logarithmisch-konvex verlaufende (Gesamt-) Erfahrungskurven.[3] Damit stellt die Annahme konstanter Kostensenkungsprozentsätze lediglich eine Approximation dar, wodurch der empirische Informationsgehalt des Erfahrungskurven-Konzeptes gesenkt wird.

2. Mit der Produktidentitätsprämisse verlangt das Erfahrungskurven-Konzept über längere Zeiträume substantiell und qualitativ gleichbleibende Produkte.[4] Da dies aufgrund ständiger absatzpolitisch bedingter Produktmodifikationen nicht realistisch ist, behilft man sich mit einem funktionellen Produktbegriff und grenzt Produkte anhand zu deckender Bedarfsarten ab, wie z.B. "Sitzplatz-km im Flugzeug" statt "Flugzeug-Typ xy".[5] Da derartige Abgrenzungen in das Belieben des Einzelnen gestellt sind, ist damit eine Minderung der Bestimmtheit des Erfahrungskurven-Konzeptes verbunden.

---

1) Aufgrund dieser Annahme ergibt sich im logarithmierten Koordinatensystem ein linearer Kostenverlauf; vgl. dazu auch Abbildung 4.33.

2) Vgl. B. Lange (Die Kostenerfahrungskurve, 1984), S. 240.

3) Vgl. ebenda; siehe auch H.H. Bauer (Erfahrungskurvenkonzept, 1986), S. 4.

4) Vgl. B. Lange (Die Kostenerfahrungskurve, 1984), S. 234.

5) Vgl. B.D. Henderson (Die Erfahrungskurve, 1984), S. 99 ff.

3. Nach der Zurechenbarkeitsprämisse sind alle Kosten den einzelnen Produkten sachlich und zeitlich verursachungsgerecht zuordenbar. Ist diese Annahme bei Produkteinzelkosten und variablen Kostenstellenkosten noch richtig, trifft sie allerdings bei den fixen Kostenstellenkosten nicht mehr zu; diese werden nach nicht mehr zwingend begründbaren Verrechnungsprinzipien, wie z.B. dem Leistungsentsprechungsprinzip, auf die Produkteinheiten geschlüsselt.[1] Mit der damit verbundenen mehr oder weniger willkürlichen Festlegung der vollen Stückkosten ist eine weitere Minderung der Bestimmtheit des Erfahrungskurven-Konzeptes verbunden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß der propagierte hohe Bestimmtheitsgrad des Erfahrungskurven-Konzeptes einer detaillierten Analyse nicht standhält.

Zieht man die vorangegangenen, isolierten Beurteilungen von Allgemeinheit und Bestimmtheit zusammen, so ergibt sich, daß dem Erfahrungskurven-Konzept allenfalls ein niedriger empirischer Informationsgehalt zugebilligt werden kann; bei entsprechend strenger Auslegung der Potentialprämisse ist er dem Konzept sogar völlig abzusprechen.

Angesichts dieses Urteils erscheint eine Überprüfung der empirischen Gültigkeit des Erfahrungskurven-Konzeptes als zweiter Komponente der theoretischen Relevanz neben dem empirischen Informationsgehalt müßig. Es sei nur soviel angemerkt, daß die Vielzahl der publizierten "empirischen Bestätigungen" des Erfahrungskurven-Konzeptes nicht überzeugen kann, weil es sich dabei i.A. um branchenbezogene, d.h. durchschnittliche Preis-Erfahrungskurven handelt,[2] die Rückschlüsse auf Kosten-

---

1) Vgl. zu den Kostenverrechnungsprinzipien im einelnen W. Kilger (Kostenrechnung, 1980), S. 75 ff.

2) Vgl. bspw. W.M. Woolley (Experience Curves, 1972), S. 138 ff., B.D. Henderson (Die Erfahrungskurve, 1984), S. 107 ff. und B. Hedley (Approach, 1986), S. 106 ff.

Erfahrungskurven einzelner Anbieter kaum zulassen,[1] und weil die Vorgehensweise bei der Gewinnung der Befunde nicht offengelegt wird und damit nicht beurteilbar ist.

Insgesamt kann dem Erfahrungskurven-Konzept aufgrund des niedrigen empirischen Informationsgehaltes und der mäßigen Qualität der "empirischen Bestätigungen" bestenfalls eine geringe theoretische Relevanz attestiert werden.

(b) Das Lebenszyklus-Konzept hat den mengen- oder wertmäßigen Verlauf der Absatzmöglichkeiten eines Produktes zum Gegenstand.[2]

Die Grundaussage des Konzeptes lautet wie folgt:
Jedes Produkt ist nur eine begrenzte Zeit am Markt präsent und durchläuft während dieser Zeit bestimmte Phasen wie Einführung, Wachstum, Reife, Sättigung und Degeneration, die jeweils durch unterschiedliche positive bzw. negative Wachstumsraten gekennzeichnet sind; Abbildung 4.34 zeigt die graphische Umsetzung dieser Aussage.[3]

Als Ursachen des Zyklusverlaufs werden in der Literatur folgende "Grundphänomene" aufgeführt:[4]

---

1) Voraussetzungen für derartige Rückschlüsse sind z.B. die Parallelitätsprämisse, wonach bei allen Anbietern einer Branche die Preise den Kosten in einem konstanten Verhältnis folgen und die Homogenitätsprämisse, wonach es keine Produktdifferenzierung und Qualitätsunterschiede innerhalb einer Branche geben darf; vgl. dazu H.H. Bauer (Erfahrungskurvenkonzept, 1986), S. 6. Siehe auch B. Lange (Die Kostenerfahrungskurve, 1984), S. 239.

2) Vgl. W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 123.

3) Vgl. ähnlich bspw. H. Meffert (Produktlebenszyklus-Konzept, 1974), S. 91 f., P. Bischoff (Produktlebenszyklen, 1976), S. 56, H. Hofstätter (Lebenszyklus, 1977), S. 13 ff., H. Kreikebaum (Strategische Unternehmensplanung, 1981), S. 54 ff., K.H. Dunst (Portfolio-Management, 1983), S. 96 und W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 124.

4) Vgl. bspw. H. Meffert (Produktlebenszyklus-Konzept, 1974), S. 127 ff., P. Bischoff (Produktlebenszyklen, 1976), S. 63, H. Hofstätter (Lebenszyklus, 1977), S. 63 ff. und B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 106. Zu einer Umkehrung dieser Sichtweise, wonach die Zyklusphasen als unabhängige Variable verhaltens- und strukturdeterminierend sind, vgl. I. Bamberger (Theoretische Grundlagen, 1981), S. 101.

1. das Nachfragerverhalten
2. das Anbieterverhalten
3. die Marktstruktur.

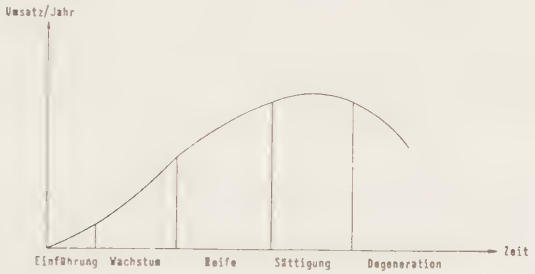


Abb. 4.34: Grundform des Lebenszyklus eines Produktes

Der empirische Informationsgehalt des Lebenszyklus-Konzeptes ist nicht zuletzt aufgrund einschränkender Prämissen bezüglich dieser Ursachenkomplexe als gering einzustufen; im einzelnen sind folgende Gründe für diese Einschätzung ausschlaggebend:

1. Nach der Reagibilitätsprämisse erfolgt die Perzeption neuer Produkte durch die Individuen einer bestimmten Nachfragergruppe gemäß einer Gauß'schen Normalverteilung mit einer symmetrischen Streuung um einen mittleren Perzeptionszeitpunkt.[1] Diese Prämisse bedeutet insofern eine Beschränkung der Allgemeinheit des Lebenszyklus-Konzeptes, als zum einen auch andere Perzeptionsmuster denkbar sind, und zum anderen reale Phänomene, wie z.B. ersatzbedingte Schwingungen der Lebenszykluskurve, nicht erfaßt werden.[2]

---

1) Vgl. B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 106.

2) Vgl. dazu bspw. W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 126 f.

2. Nach der Verhaltenskonstanzprämisse ist das Anbieterverhalten bezüglich des Einsatzes der absatzpolitischen Instrumente phasenspezifisch determiniert.[1] Geht man von der realistischeren Annahme aus, daß Aktivitätsniveau und Zusammensetzung des absatzpolitischen Instrumentariums bei den einzelnen Anbietern im Zeitablauf anders als beim Lebenszyklus-Konzept vorausgesetzt variiert werden, so stellt die Verhaltenskonstanzprämisse eine erhebliche Einschränkung der Allgemeinheit dieses Konzeptes dar.

3. Nach der Strukturentwicklungsprämisse erfolgt eine zeitliche Entwicklung der Marktstruktur (und damit der Wettbewerbssituation) von einem Monopol über ein Oligopol zu einem Polypol. Konkrete Anhaltspunkte über die die Wettbewerbssituation wesentlich beeinflussenden Anbieterzahlen und Marktanteile werden damit nicht geliefert, so daß diese Prämisse zu Lasten der Bestimmtheit des Lebenszyklus-Konzeptes geht.[2]

4. Mit der Produktidentitätsprämisse verlangt das Lebenszyklus-Konzept über den gesamten Zyklus gleichbleibende Produkte. Da nach der Einführungsphase einer neuen Produktart dessen Modifizierung in Produktausführungsarten, wie z.B. Sorten, Muster und Typen, zum absatzpolitischen Standardrepertoire der Anbieter gehört, ist fraglich, ob diese Produktidentität in späteren Zyklusphasen noch gegeben ist.[3] Letztlich trägt der unklare Produktbegriff zu einer Minderung der Bestimmtheit des Lebenszyklus-Konzeptes bei.

Von einer empirischen Bestätigung des Lebenszyklus-Konzeptes kann angesichts der verschiedenartigsten, tatsächlich vorfind-

---

1) Vgl. H. Meffert (Produktlebenszyklus-Konzept, 1974), S. 97 ff.
2) Vgl. W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 129.
3) Vgl. ebenda, S. 127 f.

baren "Zyklusverläufe" keine Rede sein;[1] Gesamtlänge der Zyklen, Phasendauern und -folgen sowie Kurvensteigungen sind von Produkt zu Produkt unterschiedlich.

Insgesamt kann dem Lebenszyklus-Konzept aufgrund des kaum vorhandenen empirischen Informationsgehaltes und der fehlenden empirischen Bestätigung keine theoretische Relevanz zugesprochen werden.

(c) Die PIMS-Studie ist ein empirisches, branchenübergreifendes Projekt,[2] das gesetzmäßige Beziehungen zwischen strategischen Faktoren einer Unternehmung als unabhängigen und dem Return on Investment (ROI) bzw. dem Cash Flow als abhängigen Variablen aufdecken und damit die Basis für erfolgreiches strategisches Handeln schaffen soll.[3]

Grundlage der PIMS-Studie ist eine offene, kombinierte Quer- und Längsschnittanalyse von Geschäftsfeldern amerikanischer und europäischer Unternehmen, bei der vielfältige Daten bspw. über finanzielle Ergebnisse, Wettbewerbspositionen, Strukturen und Charakteristika des Marktes, der Produkte und der Produktionsprozesse erhoben und ausgewertet werden.[4]

---

1) Vgl. bspw. H. Meffert (Produktlebenszyklus-Konzept, 1974), S. 119 ff., insbes. S. 124 und die dort verarbeitete Literatur sowie W. Pfeiffer, P. Bischoff (Produktlebenszyklen, 1981), S. 152.

2) PIMS ist die Abkürzung für "Profit Impact of Market Strategies".

3) Vgl. dazu bspw. S. Schoeffler, R.D. Buzzel, D.F. Heany (Impact, 1974), S. 137 ff., R.D. Buzzel, B.T. Gale, R.G.M. Sultan (Market Share, 1975), S. 97 ff., B. Wittek (Strategische Unternehmensplanung, 1980), S. 160 ff., R.D. Buzzel, F.D. Wiersema (Strategies, 1981), S. 135 ff., P. Roventa (Strategisches Management, 1981), S. 114 ff., K.H. Dunst (Portfolio-Management, 1983), S. 79 ff., R.G. Hamermesh, R.E. White (Portfolio-Analysis, 1984), S. 103 ff. und F.F. Neubauer (PIMS-Programm, 1986), S. 178 ff.

4) Nach F.F. Neubauer (PIMS-Programm, 1986), S. 180 sind derzeit 250 Unternehmen mit ca. 2 000 Geschäftsbereichen am PIMS-Projekt beteiligt. Vgl. zur historischen Entwicklung des PIMS-Projektes ebenda, S. 179 f.

Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgt mit Hilfe eines multiplen, linearen Regressionsansatzes. Aufgrund derartiger statistischer Analysen wurden 37 (19) strategische Faktoren identifiziert, die den ROI (Cash Flow) weitgehend determinieren; die gefundenen Variablen erklären die Varianz des ROI (Cash Flow) zu 80% (70%).[1] In Abbildung 4.35 sind exemplarisch die Haupteinflußgrößen des ROI nach den Ergebnissen der PIMS-Studie zusammengestellt.[2]

1. Marktattraktivität
   - langfristiges Marktwachstum
   - kurzfristiges Marktwachstum
   - Exportanteil
   - Konzentrationsgrad auf der Anbieterseite
   - Konzentrationsgrad auf der Abnehmerseite
2. Relative Wettbewerbsposition
   - Marktanteil
   - relativer Marktanteil (relativ zu den drei größten Konkurrenten)
   - relatives Gehaltsniveau (Vergütung in Abhängigkeit von den Arbeitsmarktverhältnissen)
   - relative Produktqualität
3. Investitionsattraktivität
   - Investitions- (Kapital-) intensität
   - Wertschöpfung/Umsatz (vertikale Integration)
   - Umsatz/Beschäftigte (Produktivität)
   - Kapazitätsausnutzung
4. Kostenattraktivität
   - Marketingaufwand/Umsatz
   - Forschungs- und Entwicklungsaufwand/Umsatz
   - Rate von Neuprodukteinführungen
5. Allgemeine Unternehmensmerkmale
   - Unternehmensgröße
   - Diversifikationsgrad
6. Veränderungen von Schlüsselfaktoren 1-5
   - Marktanteilsänderung
   - vertikale Integrationsänderung
   - relative Preisänderung
   - Produktqualitätsänderung
   - Kapazitätsänderung

Abb. 4.35: Haupteinflußgrößen des ROI nach der PIMS-Studie

1) Vgl. bspw. B. Wittek (Strategische Unternehmensplanung, 1980), S. 160.

2) Vgl. dazu S. Schoeffler (Aspects, 1975), S. 23 und B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 124. Zur Darstellung des Einflusses einzelner strategischer Faktoren auf den ROI (Cash Flow) mittels klassifikatorischer Korrelationsdiagramme bzw. des Einflusses von jeweils zwei strategischen Faktoren auf die unabhängigen Variablen mittels Kontingenztabellen vgl. bspw. K.H. Dunst (Portfolio-Management, 1983), S. 81 ff., T. Vollmer (Portfolio-Konzepte, 1983), S. 215 ff. und F.F. Neubauer (PIMS-Programm, 1986), S. 183 ff.

Die oft positive Aufnahme der PIMS-Studie in der wissenschaftlichen Literatur[1] und das offensichtlich wachsende Vertrauen der wirtschaftlichen Praxis in die Ergebnisse der Projekte scheinen angesichts erheblicher Zweifel an der theoretischen Relevanz dieses Ansatzes nicht gerechtfertigt. Im einzelnen sind folgende Kritikpunkte gegen die PIMS-Studie vorzubringen:[2]

1. Grundsätzlich ist gegen die PIMS-Studie einzuwenden, daß es sich bei ihr nicht um einen von Theorien bzw. theoretischen Bezugsrahmen geleiteten, sondern um einen rein induktiven Forschungsansatz handelt.[3] Die kausale Interpretation der ermittelten statistischen Zusammenhänge ist äußerst fraglich.[4]

Die folgenden Einwände führen zu einer Beschränkung der Allgemeinheit der PIMS-Ergebnisse.

2. Unmittelbar mit dem Forschungsdesign hängt zusammen, daß Einflüsse theoretisch begründbarer strategischer Faktoren, wie z.B. Produktvariationshäufigkeit, Entwicklungszeiten für neue Produkte oder Ressourcenverfügbarkeit, nicht abgebildet werden.[5]

3. Weiterhin erlaubt das Forschungsdesign nur situativ beschränkte Aussagen über (potentielle) Variablenbeziehungen.

---

1) Vgl. bspw. R. Hammer (Unternehmensplanung, 1982), S. 142 f., K.H. Dunst (Portfolio-Management, 1983), S. 79 ff., M.K. Welge (Unternehmensführung, 1985), S. 174 f. und F.F. Neubauer (PIMS-Programm, 1986), S. 201 ff.

2) Die nachfolgende Zusammenstellung kritischer Anmerkungen ist im Wesentlichen eine Zusammenfassung der von LANGE umfassend vorgetragenen Kritik der PIMS-Studie; vgl. dazu B. Lange (Portfolio-Methoden, 1981), S. 129 ff. und ders. (Strategische Erfolgsfaktoren, 1982), S. 33 ff.

3) Vgl. zum Problem der Erkenntnisgenerierung aus wissenschaftstheoretischer Sicht unsere Ausführungen in Kapitel 2432.

4) Vgl. I. Bamberger (Theoretische Grundlagen, 1981), S. 100 und P. Roventa (Strategisches Management, 1981), S. 119.

5) Vgl. B. Lange (Strategische Erfolgsfaktoren, 1982), S. 34.

Dies liegt darin begründet, daß die PIMS-Datenbasis einerseits vergangenheitsorientiert ist und künftige Entwicklungen im strategischen Aufgabenfeld nicht antizipiert, und daß sie sich andererseits hauptsächlich aus Informationen großer Geschäftseinheiten zusammensetzt, die sich in der Reife- und Sättigungsphase ihres Lebenszyklus befinden. Damit können PIMS-Ergebnisse einen Geltungsanspruch nur für Geschäftseinheiten erheben, die sich in den genannten Phasen und zudem in relativ stabilen Umwelten bewegen.[1)]

4. Schließlich erscheint die Datenbasis in zeitlicher Hinsicht nicht breit genug, als daß langfristige, verzögernd auftretende Wirkungen der Einflußgrößen adäquat abgebildet werden könnten.[2)]

Eine Minderung der Bestimmheit der PIMS-Ergebnisse ergibt sich mit den folgenden Einwänden:

5. Die querschnittsanalytische Vorgehensweise der PIMS-Studie führt zu Zusammenhängen, die sich auf den Durchschnitt aller Branchen beziehen. Diese "Durchschnittszusammenhänge" können völlig konträr zu den tatsächlichen Wirkungsbeziehungen in einzelnen Branchen stehen.[3)]

6. Die mit dem linearen, multiplen Regressionsansatz unterstellte Linearität und Richtungsdeterminiertheit der Wirkungszusammenhänge sowie die Unabhängigkeit der erklärenden Faktoren sind a priori nicht gegeben. So ist bspw. zunächst offen, ob ein hoher ROI Folge oder Voraussetzung bestimmter Faktorausprägungen, z.B. des Marktanteils, ist.[4)]

---

1) Vgl. B. Lange (Strategische Erfolgsfaktoren, 1982), S. 37.

2) Vgl. ebenda, S. 36.

3) Vgl. ebenda, S. 38; vgl. auch P. Roventa (Strategisches Management, 1981), S. 117.

4) Vgl. I. Bamberger (Theoretische Grundlagen, 1981), S. 100 und B. Lange (Strategische Faktoren, 1982), S. 35.

Des weiteren bestehen definitiorische Beziehungen zwischen der abhängigen Variablen ROI und der unabhängigen Variablen Kapital- bzw. Investitionsintensität; diese entspricht dem reziproken Wert der Kapitalumschlagshäufigkeit, die durch Multiplikation mit der Umsatzrentabilität den ROI ergibt.[1)]

7. Bei der Datenerhebung sind Schätz- und Meßfehler unvermeidbar. So können bspw. qualitative Variablen, wie die relative Produktqualität, nur durch subjektive Schätzungen der Befragten erhoben werden. Erhobene Kosten- und Bilanzdaten sind u.U. nicht vergleichbar, weil in den Unternehmungen unterschiedliche Kostenrechnungssysteme bzw. unterschiedliche Bilanzierungspraktiken angewendet werden.[2)]

Die empirische Gültigkeit der PIMS-Ergebnisse ist aus folgendem Grund zweifelhaft:

8. Der durchgehend als positiv postullierte Zusammenhang zwischen dem "wichtigsten" strategischen Faktor, dem Marktanteil,[3)] und dem ROI scheint den realen Gegebenheiten nicht zu entsprechen. Tatsächlich lassen sich u-förmige Verläufe des ROI in Abhängigkeit vom Marktanteil feststellen.[4)]

Angesichts der vorgetragenen Kritik kann die PIMS-Studie bestenfalls als ein erster explorativer Schritt für die Strukturierung des komplexen strategischen Aufgabenfeldes gewertet

---

1) Vgl. K.H. Dunst (Portfolio-Management, 1983), S. 80.

2) Vgl. B. Lange (Strategische Faktoren, 1982), S. 36.

3) Vgl. zu dieser Einschätzung bspw. B. Wittek (Strategische Unternehmensplanung, 1980), S. 160 und M.K. Welge (Unternehmensführung, 1985), S. 173.

4) Derartige funktionale Zusammenhänge sieht PORTER bspw. in der Klein-Elektromotorenbranche der USA und der Automobilbranche als gegeben; vgl. M.E. Porter (Competitive Strategy, 1980), S. 43 ff. Zur Kritik des unterstellten linearen Zusammenhanges zwischen Marktanteil und ROI vgl. auch W.E. Fruhan jr. (Pyrrhussiege, 1980), S. 60 ff.

werden.[1] Allerdings wird mit zunehmender Popularität der Studie die Neigung immer geringer werden, die Ergebnisse kritisch zu hinterfragen; statt dessen steigt die Gefahr, sie durch nachgeschobene "theoretische" Erklärungsversuche zu rationalisieren.

Abschließend ist festzuhalten, daß die theoretischen Grundlagen, auf denen die meisten Portfolio-Versionen beruhen, dieses Adjektiv nicht verdienen. Die theoretische Relevanz des Erfahrungskurven-Konzeptes, des Lebenszyklus-Konzeptes und der PIMS-Studie muß gleichermaßen als gering eingestuft werden. Entsprechende Vorsicht ist bei den Normstrategien geboten, die aus technologischen Transformationen der jeweiligen Konzeptaussagen hervorgehen. Ihre Anwendbarkeit muß in jedem Einzelfall durch einen Vergleich von tatsächlicher Situation und Konzeptprämissen überprüft werden.

(2) Als zweite instrumentelle Hilfe für eine konformistische Generierung von Strategieideen wurden in Kapitel 4421 Systeme spezieller strategischer Grundsätze genannt.

Spezielle sind wie generelle strategische Grundsätze erfahrungs- und plausibilitätsgestützte heuristische Verhaltensregeln, die zur Generierung effektiven und effizienten strategischen Handelns geeignet erscheinen; während jedoch die generellen strategischen Grundsätze an den allgemeinen Charakteristika des strategischen Problems ansetzen, beziehen sich die Systeme spezieller Grundsätze jeweils auf spezifische strategische Problemfelder.[2]

---

1) Vgl. B. Lange (Strategische Faktoren, 1982), S. 36.

2) Vgl. dazu die grundlegenden Ausführungen in Kapitel 333.

Angesichts der Vielzahl verschiedenartiger strategischer Problemfelder ist es an dieser Stelle nicht möglich, eine umfassende Zusammenstellung derartiger Systeme vorzunehmen.[1] Im folgenden wollen wir uns daher auf die exemplarische Betrachtung des strategischen Problemfeldes "Kostenpotential" beschränken.

Im Hinblick auf die Schaffung und Erhaltung eines möglichst hohen und sicheren Erfolgspotentials der Unternehmung als (modifizierter) strategischer Aufgabenstellung muß kostenpotentialbezogenes strategisches Handeln prinzipiell in folgende Richtungen tendieren:[2]

- Senkung des Kostenpotentialniveaus
- Begrenzung bzw. Minderung der Risikowirkungen der Kostenpotentialstruktur.

Strategisches Handeln in Richtung einer Senkung des Kostenpotentialniveaus entspricht der allgemeinen Wirtschaftlichkeitsmaxime und bedarf insofern keiner weiteren Begründung.[3]

Strategisches Handeln in Richtung einer Begrenzung bzw. Minderung der Risikowirkung der Kostenpotentialstruktur soll dem Umstand Rechnung tragen, daß mit zunehmender Fixkostenintensität des Kostenpotentials auch die Verlustgefahr steigt, wenn eine rückläufige Beschäftigung zu erwarten ist bzw. nicht ausgeschlossen werden kann.[4]

---

1) Vgl. zu einer möglichen Einteilung strategischer Problemfelder die Abbildung 3.8 in Kapitel 332.

2) Vgl. zur strategischen Aufgabenstellung einer Unternehmung und deren Modifizierung die Ausführungen in den Kapiteln 311 und 332.

3) GUTENBERG identifiziert die Wirtschaftlichkeitsmaxime als einen "systemindifferenten Tatbestand" des Betriebsgeschehens; vgl. E. Gutenberg (Betriebswirtschaftslehre I, 1979), S. 459.

4) Zur entscheidungstheoretischen Analyse dieses "leistungswirtschaftlichen Leverage-Effektes" vgl. W. Heidorn (Fixkostenleverage, 1985), S. 24 ff. Zur Auffassung der Kostenstruktur als Relation des fixen und variablen Bestandteils der Gesamtkosten vgl. A. Gälweiler (Kostenstruktur, 1977), S. 70; zur Problematik dieser Begriffsauffassung vgl. W. Heidorn (Fixkostenleverage, 1985), S. 27.

Das System kostenpotentialbezogener strategischer Grundsätze könnte danach folgende Elemente aufweisen:[1)]

1. Grundsatz der Standardisierung
2. Grundsatz der Spezialisierung
3. Grundsatz der Kapazitätsauslastung
4. Grundsatz der Variabilität.

Nach dem Grundsatz der Standardisierung ist die Ausprägungsvielfalt strategischer Kostenfaktoren zu begrenzen bzw. zu vermindern. Die durch die Vereinheitlichung ermöglichten Synergie- und Lerneffekte bei den informationellen und physischen Transformationsprozessen einer Unternehmung erhöhen die Produktivität und damit die Kostenwirtschaftlichkeit.[2)]

Als strategisch relevant sind bspw. folgende Standardisierungsmaßnahmen anzusehen:[3)]

- Typung des Leistungsprogramms
- Normung von Einzelleistungen
- Vereinheitlichung von Produktionsverfahren und Arbeitsmethoden
- Einsatz gleicher oder gleichartiger Betriebsmittel.

Nach dem Grundsatz der Spezialisierung sind die erstellten Leistungen, die Einzelpotentialfaktoren und Potentialfaktorsysteme sowie die Leistungsprozesse so auszugestalten bzw. auszuwählen, daß sich ihre Eignungsprofile möglichst weitgehend mit den jeweiligen Anforderungsprofilen decken.[4)]

---

1) Vgl. dazu ähnlich, jedoch ohne die hier zugrunde liegende Intention K. Mellerowicz (Kostensenkung, 1966), S. 469 ff. insbes. auch S. 472.

2) Vgl. auch M. Schaper (Produktivität, 1984). S. 192 ff.

3) Vgl. dazu bspw. ebenda, S. 197 und D. Hahn, G. Laßmann (Produktionswirtschaft I, 1986), S. 162 ff.

4) Vgl. M. Schaper (Produktivität, 1984), S. 198 f.

Die dadurch ermöglichte Steigerung des Wirkungsgrades erhöht wiederum die Produktivität und damit die Kostenwirtschaftlichkeit.

Folgende Spezialisierungsmaßnahmen sind als strategisch relevant anzusehen:[1)]

- Beschränkung der artmäßigen Zusammensetzung des Leistungsprogramms
- Beschränkung der Produktfunktionen
- Verfahrens- oder Produktspezialisierung von Potentialfaktorsystemen
- vertikale und horizontale Arbeitsteilung
- Mechanisierung und Automatisierung.

Nach dem Grundsatz der Kapazitätsauslastung ist die Leistungsfähigkeit der vorhandenen Einzelpotentialfaktoren und Potentialfaktorsysteme zu einem möglichst hohen Grad zu nutzen. Mit zunehmender Kapazitätsauslastung erhöht sich die Wirtschaftlichkeit des fixen Faktoreinsatzes, d.h., die beschäftigungsunabhängigen Kosten des Potentialfaktoreinsatzes pro erstellter Leistungseinheit nehmen ab.[2)]

Als strategisch relevant sind bspw. folgende Kapazitätsauslastungsmaßnahmen einzustufen:[3)]

- Beschäftigungsanpassung durch zwischenbetriebliche Kooperation bei der Erstellung einzelner Leistungen

---

1) Vgl. dazu bspw. K. Mellerowicz (Kostensenkung, 1966), S. 472, H. Bergner (Ersatz fixer Kosten, 1967), S. 144 ff., F. Süverkrüp (Abbaufähigkeit fixer Kosten, 1968), S. 75 ff., M. Schaper (Produktivität, 1984), S. 194 und S. 198 f. und W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 79 ff.

2) Vgl. W. Kilger (Unwirtschaftlichkeitszentren, 1982), S. 61 ff.

3) Vgl. auch M. Schaper (Produktivität, 1984), S. 202.

- zwischenbetriebliche Kooperation bei der Erstellung von Vorleistungen (wie gemeinsame Forschungs- und Entwicklungskapazitäten)
- Vergabe von Lizenzverträgen zur Nutzung eigenerstellter Vorleistungen
- aktive oder passive Lohnarbeit.

Nach dem Grundsatz der Variabilität sollen Einzelpotentialfaktoren und Potentialfaktorsysteme qualitativ vielseitig verwendbar und kombinierbar sowie quantitativ leicht an Beschäftigungsänderungen anpaßbar sein;[1] darüber hinaus soll der fixe zugunsten des variablen Potentialfaktoreinsatzes eingeschränkt werden. Die dadurch ermöglichte Anpassungsflexibilität an sich quantitativ und qualitativ ändernde Beschäftigungssituationen mindert die Gefahr mangelnder Kapazitätsauslastung und damit verbundener Verluste.

Folgende variabilitätserhöhende Maßnahmen sind als strategisch relevant anzusehen:[2]

- betriebliche Weiterbildung der Arbeitskräfte
- Einsatz EDV-gestützter Produktionstechnologie (z.B. CNC-Maschinen)
- Lizenznahme statt Patentankauf bzw. eigene Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten
- Fremdbezug von (Teil-) Leistungen statt Eigenerstellung
- Umwandlung fixer Gehaltsbestandteile in ergebnisabhängige Vergütungen.

---

1) Vgl. M. Schaper (Produktivität, 1984), S. 205 f.

2) Vgl. dazu bspw. H. Koch (Wirtschaftsunruhe, 1976), S. 334 und G.B. Ihde (Strukturwandel, 1986), S. 7 f.

Abschließend ist festzuhalten, daß die kostenpotentialbezogenen strategischen Grundsätze im Sinne eines Regelknotens anzuwenden sind, d.h., das kostenpotentialbezogene strategische Handeln muß gemäß den z.T. entgegengesetzten Implikationen der vier Verhaltensprinzipien "ausgeregelt" werden.[1] Dabei ist davon auszugehen, daß einzelnen Grundsätzen situativ ein unterschiedliches Gewicht beizumessen ist. So ist bspw. der Grundsatz der Standardisierung bei Auftrags- und Einzelfertigung bzw. bei chemischen und biologischen Produktionstechnologien weit weniger relevant als bei Angebotsproduktion bzw. bei physikalischen Produktionstechnologien.[2] Ein anderes Beispiel ist die Präferierung des Grundsatzes der Variabilität bei erwarteten nachhaltigen Beschäftigungsrückgängen.

Der Einsatz von Systemen spezieller strategischer Grundsätze ist wegen der erforderlichen situativen Spezifizierung und Balancierung der relativ abstrakt formulierten Handlungsanweisungen mit einem zumindest mittleren Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden; ähnlich ist auch der Akzeptanzanspruch einzuschätzen.

(3) Zur instrumentellen Unterstützung einer nonkonformistischen Ideengenerierung können sog. Kreativitätstechniken herangezogen werden. Ein den logisch-systematischen Kreativitätstechniken zuzurechnendes Instrument ist die morphologische Methode.[3]

---

1) Vgl. zum Konzept der strategischen Grundsätze die Ausführungen in Kapitel 333.

2) Vgl. zu den hier verwendeten Situationsmerkmalen "Art der Auftragserteilung" und "Art der angewandten Technologie" W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 22 ff. und S. 30 f.

3) Vgl. zur Einteilung in logisch-systematische und intuitiv-kreative Techniken A. Töpfer (Planungs- und Kontrollsysteme, 1976), S. 181.

Die morphologische Methode dient allgemein einer möglichst vollständigen Klassifizierung eines Objektbereichs, bei der mehrere (Einzel-) Klassifikationen desselben Objektes miteinander kombiniert werden.[1] Wesentliches Hilfsmittel ist dabei eine Matrix (morphologischer Kasten), die in der Vorspalte die Bestimmungsmerkmale bzw. Parameter des betrachteten Gegenstandes und in den Zeilen die denkbaren Erscheinungsformen bzw. Parameterausprägungen enthält; durch die kombinatorische Verknüpfung von jeweils einer Ausprägung aller Parameter erhält man die angestrebte vollständige Klassifizierung. Die Bestimmungsmerkmale und deren Erscheinungsformen sind je nach Anwendungsgebiet der morphologischen Methode zu spezifizieren.

Beim Einsatz der morphologischen Methode zur Generierung von Lösungsideen für ein bestimmtes Problem sind folgende Vorgehensschritte zu unterscheiden:[2]

1. Bestimmung aller die Problemlösung beeinflussenden Parameter
2. Ermittlung denkbarer Parameterausprägungen
3. Aufstellung des morphologischen Kastens
4. (kombinatorische) Zusammenstellung denkbarer Lösungsmöglichkeiten.

Ein morphologisches Schema zur Generierung von Lösungsideen für strategische Entscheidungsprobleme wird von BIRCHER vorgestellt.[3] Um das Schema auf möglichst viele Arten strategischer Entscheidungsprobleme anwenden zu können, müssen die

---

1) Vgl. G. Ropohl (Grundlagen, 1972), S. 497 f.

2) Vgl. u.a. F. Zwicky (Weltbild, 1971), S. 56 ff. Die morphologische Methode ist darüber hinaus auch bei der Problem- und Zielsuche einsetzbar.

3) Vgl. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 227 f.

lösungsbestimmenden Parameter und ihre Ausprägungen auf einem semantisch relativ abstrakten Niveau formuliert werden, das es dann problemspezifisch anzupassen gilt. BIRCHER wählt zur Abstraktion den Systemansatz. Er identifiziert als lösungsbestimmende Parameter die Veränderungsmöglichkeiten von Systemvariablen (Ziele, Elemente, Beziehungen der Elemente) mit den in Abbildung 4.36 wiedergegebenen Parameterausprägungen.[1)]

Parameter	Parameterausprägung		
Veränderung von Zahl bzw. Dimensionierung gleichartiger Elemente oder Subsysteme	KONTRAKTION	STAGNATION	EXPANSION
Veränderung von Element- oder Strukturarten	KONZENTRATION	ERHALTUNG	DIFFERENZIERUNG
Veränderung von Element-, Struktur- oder Prozeß-eigenschaften	BEWAHRUNG	NACHAHMUNG	NEUERUNG
Veränderung von (Sub-) Systemgrenzen	EIGENERSTELLUNG	KOOPERATION	FREMDERSTELLUNG
Zeitpunkt der Veränderung	SOFORT	SPÄTER	

Abb. 4.36: Morphologisches Schema zur Generierung von Lösungsideen für strategische Entscheidungsprobleme

Die Abbildung 4.37 zeigt eine exemplarische Anwendung dieses morphologischen Schemas zur Generierung von Strategiealternativen für eine in Absatzschwierigkeiten geratene Produktgruppe;

1) Vgl. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 227 f.; zu beachten ist, daß die idealtypisch diskreten Abstufungen jeweils nur exemplarische Parameterausprägungen eines Kontinuums wiedergeben.

die lösungsbestimmenden Parameter sind entsprechend anzupassen.[1)]

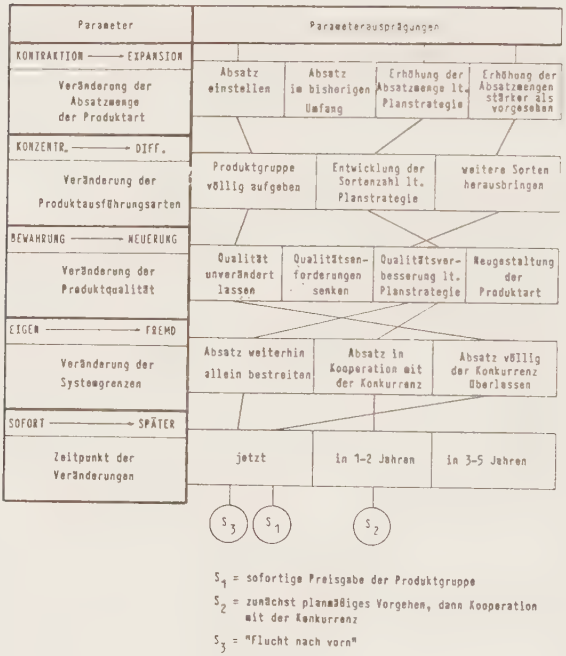


Abb. 4.37: Exemplarische Anwendung des morphologischen Schemas zur Generierung von Strategiealternativen für eine bedrohte Produktgruppe

Der Einsatz der morphologischen Methode stellt relativ hohe Anforderungen an die Sachverständigkeit des Benutzers, da von der Definition der lösungsbestimmenden Parameter die gesamte Lösungsqualität abhängt. Wegen der entsprechend notwendigen

1) Vgl. B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 347.

Sorgfalt bei der Bestimmung der lösungsrelevanten Parameter ist von einem zumindest mittleren Zeit- und Ressourcenaufwand auszugehen.

(4) Ein weiteres instrumentelles Hilfsmittel einer nonkonformistischen Ideengenerierung ist das Brainstorming; es ist den intuitiv-kreativen Techniken zuzuordnen.[1)]

Diese Methode zielt darauf ab, das Kreativitätspotential einer Gruppe von (7-12) Teilnehmern möglichst schnell zu aktivieren und vollständig auszuschöpfen. Durchgeführt wird das Brainstorming in Form einer wenig strukturierten Gruppendiskussion, bei der allgemein folgende Regeln zu beachten sind:[2)]

- Es sind möglichst viele Lösungsvorschläge zu entwickeln.
- Jede Form der Kritik an Lösungsvorschlägen ist (während der Brainstorming-Sitzung) verboten.
- Die einzelnen Lösungsvorschläge sind von den anderen Teilnehmern aufzugreifen und "weiterzuspinnen".
- Die Dauer der Brainstorming-Sitzung ist (auf 15-60 Minuten) zu begrenzen.

Durch diese Regeln sollen gruppendynamische Effekte (wie positive Enthemmung und konstruktive Gruppenspannung) erzeugt werden, die ihrerseits das Kreativitätspotential der Gruppenmitglieder mobilisieren.[3)]

Der Einsatz des Brainstorming ist mit einem geringen Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden und stellt (bei Beachtung vor allem des Kritikverbots) keine großen Ansprüche an den Benutzer.

---

1) Vgl. A. Töpfer (Planungs- und Kontrollsysteme, 1976), S. 181.

2) Vgl. H.-C. Pfohl (Entscheidungsfindung, 1977), S. 121 und W.F. Daenzer (Systems Engineering, 1985), S. 193.

3) Vgl. auch A. Töpfer (Planungs- und Kontrollsysteme, 1976), S. 181.

443. Die Strategieselektion

4431. Konzeptionelle Grundlagen der Strategieselektion

Wie in Kapitel 4421 angedeutet, sollen die Basisprozesse der strategischen Maßnahmenplanung die unzureichende Informationslage hinsichtlich des strategischen Aktionsraumes verbessern. Die (Zwischen-)Ergebnisse der Strategiegenerierung sind zulässige und vollständig beschriebene Handlungsalternativen, die jeweils unabhängig voneinander mögliche Wege zur Bewältigung der betreffenden strategischen Herausforderung aufzeigen. In einer weiteren Prozedur ist nun eine Auswahl unter den gefundenen Strategiealternativen vorzunehmen.

Die Strategieselektion hat im einzelnen die Aufgabe, die Ziel- und Ressourcenwirkungen der alternativen Handlungsmöglichkeiten zu ermitteln und durch Abwägung ihrer Vor- und Nachteile diejenige Strategiealternative zu bestimmen, die den höchsten Eignungsgrad für die Bewältigung der Herausforderung aufweist und deshalb zu realisieren ist. Mit diesem Basisprozeß soll also die Unbestimmtheit des strategischen Handelns reduziert bzw. beseitigt werden, die mit der in der Strategiegenerierungsprozedur erzeugten Handlungsvarietät aufgebaut wurde.[1)]

Die Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für die Strategieselektion, welche die notwendigen Regulative einer zweckadäquaten Konzeptionalisierung dieses Basisprozesses darstellen, sind in Abbildung 4.38 zusammengestellt.

---

1) Vgl. ähnlich B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 344 f.

Generelle strategische Grundsätze			Aufgabe: Bestimmung der zur Herausforderungsbewältigung zu realisierenden Strategiealternativen Basisprozeß: STRATEGIESELEKTION Input: strategische Herausforderung, vorläufige strategische Projektziele und Strategiealternativen, generelle strategische Ziele, allgemeine Verhaltensrichtlinien	Prozeß: Wirkungsprognose, Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen	Output: Planstrategie
Holismus (HOL)	Symbiose (SYM)		- Beachtung aller zulässigen Strategiealternativen (HOL)	- Vollständigkeit der Bewertungsgrundlagen (HOL) - Vermeidung eines unkontrollierten Informationsverlustes (HOL)	- Projektzielbezogenheit (HOL) - Konsonanz mit den implementierten und sonstigen Planstrategien einer Unternehmung (HOL)
	Synergie (SYN)				
Präaktivität (PRE)	Initiative (INV)				- Robustheit (RES)
	Resistenz (RES)				
Variabilität (VAR)	Flexibilität (FLX)		- Offenheit für Änderungen der Bewertungsgrundlagen (VAR)	- Anpaßbarkeit des Selektionsmodells an zunehmenden Informationsgrad (VAR) - multiple Maßnahmenbeurteilung (VAR)	- Anpaßbarkeit an wechselnde Situationen während der Realisierung (VAR) - Formulierung von Eventualstrategien (REV)
	Reversibilität (REV)				
Operationalisierung (OPG)	Komplexitätsreduktion (KOM)	Dekomposition (DEK)		- Abstufung der Bewertungsintensität (KOM) - Einheitlichkeit der Bewertungsgrundlagen (OPG) - sequentielle Präzisierung des Selektionsmodells (DEK)	- eindeutige Bedeutungsordnung der Strategiealternativen (KOM) - Handlungsoperationalität (OPG)
		Kondensation (KON)			
	Kreativität (KRV)				

Abb. 4.38: Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für die Strategieselektion

Gemäß ihrer Aufgabenstellung soll die Strategieselektion einen bestimmten informationellen Output in Form einer herausforderungsspezifischen Planstrategie liefern, der folgenden Anforderungen genügen muß:

1. Die Projektzielbezogenheit der Planstrategie soll sicherstellen, daß keine Normstrategie vorschnell ausgewählt wird, deren "Normung" auf Zielen beruht, die mit den Zielen des jeweiligen strategischen Projektes nicht oder nur zum Teil übereinstimmen; wichtige, diesbezügliche "Vorarbeiten" werden durch die Zulässigkeitsprüfung im Rahmen der Strategiegenerierung geleistet.[1)]

2. Die Handlungsoperationalität der Planstrategie ist Voraussetzung dafür, daß sie von den Entscheidungsträgern des realisierungsverantwortlichen operativen Managements sachgemäß umgesetzt werden kann.[2)] Wichtige Aspekte der Handlungsoperationalität sind zum einen die Vollständigkeit der Strategieelemente, d.h., die Planstrategie muß Auskunft geben über die zu ergreifenden Maßnahmen und den dazu erforderlichen Ressourcen- und Zeitbedarf, und zum anderen die Klarheit der Vorgaben, d.h., die Strategieelemente müssen möglichst eindeutig beschrieben sein.[3)]

3. Die Flexibilität der Planstrategie ist erforderlich, um auf im Laufe der Projektumsetzung eingehende Informationen über bisher unsichere oder nicht beachtete Datenentwicklungen reagieren zu können, ohne die gesamten bisherigen Implementierungs- und Realisierungsaktivitäten dadurch zu entwerten, daß eine völlig neue Strategie ergriffen werden muß.[4)] Wichtige, die Strategieflexibilität fördernde Elemente sind flexible Aktionsparameter, wie z.B. modu-

---

1) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4421.

2) Vgl. auch E. Heinen (Grundlagen, 1976), S. 117 f.

3) Vgl. dazu sinngemäß B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 72.

4) Vgl. auch G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 339.

lare Produktionsprogramme oder flexible Fertigungssysteme, und robuste erste Umsetzungsschritte, d.h. Maßnahmen, die eine Spezifizierung des weiteren Vorgehens in mehrere Richtungen erlauben.[1)]

4. Die Konsonanz der Planstrategie mit den bereits implementierten Strategien und den sonstigen Planstrategien einer Unternehmung ist Voraussetzung dafür, daß sich die Zielwirkungen der Strategien nicht ganz oder teilweise kompensieren. Eine Planstrategie sollte demnach zumindest keine Wirkungsminderungen anderer Strategien auslösen, besser noch ist es, wenn sich die einzelnen Strategien ergänzen und dadurch Synergieeffekte freisetzen.[2)]

Den Input der Strategieselektion bilden Informationen über wesentliche Bewertungsgrundlagen einer Strategie, nämlich:

- die Charakteristika der zu bewältigenden strategischen Herausforderung als Hintergrundinformation für die Prognose der Strategiewirkungen
- die vorläufigen Strategiealternativen als Bewertungsobjekte
- die vorläufigen strategischen Projektziele als Bewertungskriterien
- generelle strategische Ziele und allgemeine Verhaltensrichtlinien des normativen Managements in Form von Handlungsnormen als ergänzende Bewertungskriterien.

Diese Informationen sind z.T. als Ergebnisse entsprechender

---

1) Vgl. dazu ausführlich G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 354 f. und S. 377 ff.

2) Vgl. analog B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 362 ff., H.H.Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 153. und G. Schreyögg (Unternehmensstrategie, 1984), S. 123.

Basisprozesse bzw. anderer Managementteilsysteme bereits vorhanden, wie z.B. die Herausforderungsspezifika, die generellen strategischen Ziele bzw. die Handlungsnormen als Outputs der strategischen Analyse, der Planung genereller strategischer Ziele bzw. des normativen Managements; z.T. werden sie parallel zur Prozedur der Strategieselektion ermittelt bzw. präzisiert, wie bspw. die Elemente der strategischen Projektziele und Handlungsalternativen.[1)]

Der Prozeßablauf der Strategieselektion ist in Abbildung 4.39 schematisch wiedergegeben. Allgemein kann die Strategieselektion gekennzeichnet werden als eine mehrstufige und iterative Prozedur:[2)] Die Mehrstufigkeit resultiert aus der Sequenz der Aufgabenschwerpunkte dieses Basisprozesses, nämlich Wirkungsprognose, Bewertung und Auswahl von Strategiealternativen. Der iterative Charakter ergibt sich durch die interdependente Verflechtung mit den Basisprozessen "Planung spezieller strategischer Ziele" und "Strategiegenerierung".[3)]

Ausgangspunkt der Strategieselektionsprozedur bildet die Bestimmung der Bewertungssituation. Dazu werden projektweise die strategischen Projektziele und sonstigen Bewertungskriterien, die Strategiealternativen und die problemspezifischen Analyseinformationen zusammengestellt. Im Grunde handelt es sich um die systematische Rezeption der Strategiebewertungsgrundlagen, die in anderen Basisprozessen und Managementteilsystemen erzeugt werden; vgl. dazu auch die vorangegangenen Ausführungen zum Input der Strategieselektion.

---

1) Eine weitere wichtige Bewertungsgrundlage, die Wirkungen der Strategiealternativen, wird im Rahmen der Strategieselektionsprozedur selbst abgeleitet; vgl. dazu die nachfolgenden Ausführungen.

2) Vgl. auch H. Kreikebaum (Strategische Unternehmensplanung, 1981), S. 44.

3) Vgl. dazu auch die Ausführungen in den Kapiteln 4331 und 4421.

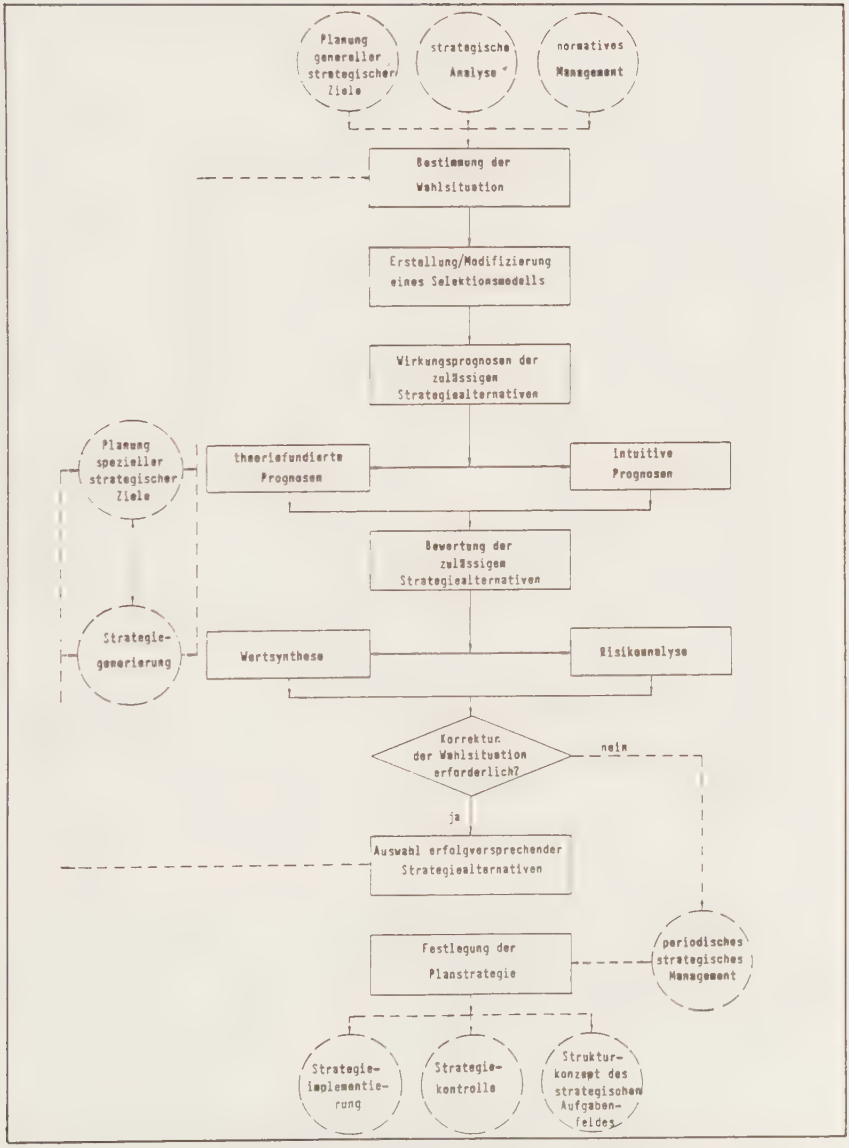


Abb. 4.39: Prozeßablauf der Strategieselektion

Im nächsten Schritt erfolgt die Erstellung eines Selektionsmodells, das es erlaubt, die zulässigen Strategiealternativen in eine eindeutige Bedeutungsordnung zu bringen; dies ist die Voraussetzung für die Bestimmung der "optimalen" Handlungsalternative. Angesichts des in diesem Zusammenhang wesentlichen entscheidungstheoretischen Merkmals einer strategischen Bewertungssituation, nämlich der Mehrfachzielsetzung mit z.T. konfliktären Zielen, erscheint das Verfahren der Nutzwertanalyse die geeignete Basis für die Formulierung eines derartigen Selektionsmodells zu sein.[1)]

Nachdem das Selektionsmodell festgelegt ist, geht es im weiteren Verlauf der Strategieselektionsprozedur darum, die alternativen Handlungsmöglichkeiten einer Bewertung gemäß diesem Schema zu unterziehen. Da es sich hierbei um eine Ex-ante-Bewertung handelt,[2)] sind zunächst Wirkungsprognosen der zulässigen Strategiealternativen zu erstellen, in denen die strategiebedingten, künftig erwarteten Ausprägungen der einzelnen Bewertungskriterien ermittelt werden. Der Aussagewert der Strategiebewertung hängt damit entscheidend von der Qualität der verwendeten Voraussagen ab.[3)]

Unter dem Qualitätsgesichtspunkt können folgende zwei Prognosearten unterschieden werden:

1. theoriefundierte Prognosen
2. intuitive Prognosen

---

1) Als Alternative zur relativ aufwendigen, formalisierten Nutzwertanalyse können zur Beurteilung von Strategiealternativen auch checklistenartige Kriterienkataloge herangezogen werden, die eine intuitive Bewertung erlauben; vgl. dazu bspw. den Kriterienkatalog bei H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 144 ff. Zur Nutzwertanalyse vgl. die Ausführungen in Kapitel 4432.

2) Vgl. zur Unterscheidung von Ex-ante- und Ex-post-Bewertung J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 106.

3) Qualitätsdeterminanten einer Prognose sind der Informationsgehalt und die empirische Bestätigung als originäre Einflußgrößen sowie der Sicherheitsgrad, der aus den originären Einflußgrößen abgeleitet wird. Vgl. dazu J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 134 ff., insbes. S. 138.

Theoriefundierte Prognosen bilden nach wissenschaftstheoretischer Auffassung die qualifizierteste Form der Voraussage, da sie aus theoretischen Aussagen abgeleitet werden.[1] Wie unsere Analyse der wissenschaftstheoretischen Implikationen des strategischen Problems einer Unternehmung ergab,[2] und wie die Überprüfung sog. theoretischer Grundlagen von Versionen der Portfolio-Methode bestätigte ,[3] stehen gegenwärtig keine strategisch relevanten theoretischen Aussagen zur Verfügung, die es erlaubten, theoriefundierte Prognosen zur Strategiebewertung zu erstellen. Damit ergibt sich die Notwendigkeit, im Rahmen der Strategieselektion auf weniger qualifizierte, intuitive Prognosen zurückzugreifen.

Intuitive Prognosen beruhen nicht auf objektiven, allgemeinen Gesetzesaussagen, sondern auf ad-hoc- bzw. Alltagshypothesen; sie stellen damit subjektiv mehr oder weniger begründete Annahmen und Erwartungen dar.[4] Mögliche, sich gegenseitig ergänzende Verfahren zur Erstellung derartiger Prognosen sind die Delphi-Methode und die Szenario-Technik.[5]

Der nächste Schritt der Strategieselektionsprozedur dient der eigentlichen Bewertung der zulässigen Strategiealternativen. Es geht in diesem Vorgehensschritt darum, aus den prognostizierten (Einzel-) Wirkungen ein in sich konsistentes Gesamturteil über die Vorziehenswürdigkeit der alternativen Handlungsmöglichkeiten zu erstellen.

---

1) Vgl. zum Zusammenhang theoretischer Aussagen und theoriefundierter Prognosen die Ausführungen in Kapitel 221.

2) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 32.

3) Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4422.

4) Zur wissenschaftstheoretischen Einordnung solcher Alltagshypothesen vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 242.

5) Vgl. zur Charakterisierung dieser beiden Instrumente die Ausführungen in Kapitel 4232.

Um ein möglichst rationales Gesamturteil fällen zu können, sind folgende Anforderungen an die Bewertungsgrundlagen zu stellen:[1)]

1. Vollständigkeit der Bewertungsgrundlagen
2. Einheitlichkeit der Bewertungsgrundlagen.

Die Forderung nach Vollständigkeit der Bewertungsgrundlagen besagt, daß alle bekannten bzw. erkennbaren Elemente einer Bewertungssituation in die Urteilsbildung eingehen sollen. Neben der Berücksichtigung möglichst aller relevanten Projektziele und sonstigen Hilfs-Bewertungskriterien sowie Strategiewirkungen bedeutet dies vor allem, daß möglichst alle zulässigen Strategiealternativen in die Bewertung einzubeziehen sind; dadurch soll vermieden werden, daß durch eine vorzeitige Verengung des Aktionsraumes wichtige Handlungsmöglichkeiten ungeprüft ausgeschieden werden.

Die Forderung nach Einheitlichkeit der Bewertungsgrundlagen besagt insbesondere, daß für alle zulässigen Strategiealternativen die gleichen Bewertungskriterien und -maßstäbe sowie die gleichen Prognoseverfahren (bei gleichen Prognosezeiträumen) herangezogen werden sollen; dadurch soll die Vergleichbarkeit der alternativen Handlungsmöglichkeiten gewährleistet werden.

Die Implikationen dieser Anforderungen für die Bewertung werden z.T. konterkariert durch die Notwendigkeit einer Begrenzung der Bewertungsintensität, die erforderlich ist, um den Bewertungsaufwand in einem vertretbaren Rahmen zu halten.[2)] Als Kompromiß bietet sich eine Abstufung der Bewertungsintensität dergestalt an, daß in späteren Iterationen der Strate-

---

1) Vgl. J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 110 f.

2) Vgl. auch E. Zahn (Unternehmensplanung, 1979), S. 266.

gieselektionsprozedur die Zahl der Bewertungskriterien mit zunehmender Einschränkung der Alternativenzahl erhöht wird.[1)]

Der Bewertungsvorgang umfaßt im einzelnen folgende Teilaktivitäten:

1. Wertsynthese
2. Risikoanalyse.

Die Wertsynthese dient der Ermittlung des jeweiligen Gesamtwertes der einzelnen Strategiealternativen; dazu werden die ermittelten Ausprägungen der Bewertungskriterien gemäß den Vorgaben des Selektionsmodells zu einer Wertgröße zusammengefaßt. Mit der Reihe der Gesamtwerte steht zugleich die (vorläufige) Bedeutungsordnung (= Vorziehenswürdigkeit) der Strategiealternativen fest.

Zur abschließenden Bewertung der Strategiealternativen ist neben der Wertsynthese eine Risikoanalyse erforderlich, da es sich bei den Kriterienwerten um prognostische und damit stets um mehr oder weniger unsichere Größen handelt.[2)] Dem Informationsgrad strategischer Bewertungssituationen angemessen erscheinen dabei qualitativ-intuitive Verfahren der Risikoanalyse.[3)] So können die Strategiealternativen im Rahmen der Wirkungsprognose bspw. summarisch mit (ordinal abgestuften) Risikokennziffern belegt werden.[4)] Eine andere

---

1) Vgl. sinngemäß E. Zahn (Unternehmensplanung, 1979), S. 268.

2) Vgl. J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 107 f. Zur Unsicherheitsproblematik theoriefundierter Prognosen vgl. auch die Ausführungen in Kapitel 221.

3) Eine quantitative Risikoanalyse erfordert die Angabe von zumindest subjektiven Wahrscheinlichkeiten der einzelnen Kriterienwerte, was einen bei strategischen Bewertungssituationen i.A. nicht erreichbaren Informationsgrad voraussetzt. Vgl. zu Grundlage und Vorgehensweise einer quantitativen Risikoanalyse D.B. Hertz (Risk analysis, 1964), S. 95 ff., A. Marettek (Risikoanalyse, 1978), S. 141 ff. und K.D. Wilde (Prognosen, 1982), S. 931 ff.

4) Vgl. zu dieser Vorgehensweise das Beispiel bei B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 368.

Möglichkeit besteht darin, für die einzelnen Bewertungskriterien neben dem wahrscheinlichsten auch einen optimistischen und einen pessimistischen Kriterienwert zu prognostizieren;[1] die Abstände dieser beiden Werte geben einen Hinweis auf das mit den einzelnen Strategiealternativen verbundene Risiko.

Der weitere Ablauf der Strategieselektionsprozedur hängt davon ab, ob aufgrund des derzeitigen Informationsniveaus bezüglich der Strategiealternativen und ihren Wirkungen Korrekturen der Bewertungssituation erforderlich sind. Gründe für derartige Korrekturen sind im einzelnen bspw.

- mangelnde Handlungsoperationalität der strategischen Projektziele,
- mangelnde Handlungsoperationalität der Strategiealternativen,
- fehlende Eindeutigkeit der Bedeutungsordnung der Strategiealternativen,
- unzureichende Zielerreichungsgrade der Strategiealternativen.

Da die Durchführung der Korrekturen in den Basisprozessen "Planung spezieller strategischer Ziele" und "Strategiegenerierung" i.A. eine Reduktion der Alternativenzahl voraussetzt, um eine entsprechende Erhöhung der Konkretisierungsintensität vornehmen zu können, ist an dieser Stelle der Strategieselektionsprozedur eine Auswahl erfolgversprechender Strategiealternativen vorzunehmen.[2] Als Auswahlkriterien können bspw. eine untere bzw. obere Schranke für den Gesamtwert bzw. das Risiko einer Strategiealternative festgelegt werden.

---

1) Vgl. zu einer derartigen Vorgehensweise bspw. H. Jacob (Quantifizierungsprobleme, 1980), S. 34-36.

2) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4421.

Nach der Durchführung der Korrekturen beginnt eine erneute Iteration der Strategieselektionsprozedur mit der Bestimmung der nunmehr geänderten Bewertungssituation und der entsprechenden Modifizierung des Selektionsmodells.

Erweist sich die Bewertungssituation (evtl. nach meheren Iterationen) als stabil, so stehen mit den Ergebnissen der zuletzt durchgeführten Bewertung die informationellen Grundlagen für die endgültige Festlegung der Planstrategie zur Verfügung. Dieser letzte Schritt der Strategieselektionsprozedur kann nicht mehr allein herausforderungsspezifisch durchgeführt werden, sondern erfordert eine gesamtunternehmensbezogene Abstimmung der potentiellen Planstrategien aller derzeitigen strategischen Projekte untereinander sowie mit dem bereits implementierten Strategieprogramm hinsichtlich folgender Wirkungen:[1)]

1. Synergiewirkungen
2. Ressourcenwirkungen
3. Risikowirkungen.

Synergiewirkungen bestehen dann, wenn die kombinierte Durchführung mehrerer Strategien gegenüber einer jeweils isolierten Realisierung zu insgesamt höheren Zielerreichungsgraden führt. Aufgrund synergetischer Effekte kann es sinnvoll sein, statt der "besten" die "zweit- oder drittbeste" Strategiealternative zur Herausforderungsbewältigung auszuwählen.[2)]

Hinsichtlich der Ressourcenwirkungen ist das Strategieprogramm so zusammenzusetzen, daß der insgesamt induzierte fi-

---

1) Vgl. dazu ähnlich B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 365 ff., H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 144 ff. und W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 166 ff.

2) Vgl. dazu das Beispiel bei B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 367.

nanzielle, materielle und personelle Ressourcenbedarf während des Planungszeitraumes auch gedeckt werden kann.[1] Ressourcendefizite, die sich nicht durch entsprechende Beschaffungsmaßnahmen ausgleichen lassen, können evtl. durch zeitliche Streckung oder Verschiebung und Austausch potentieller Planstrategien beseitigt werden.

Ein weiteres gesamtunternehmensbezogenes Selektionskriterium sind die Risikowirkungen, die von den potentiellen Planstrategien ausgehen. Das Strategieprogramm einer Unternehmung sollte ein unter Risikogesichtspunkten ausgewogenes "Portefeuille" sein, d.h.,wenig und stark risikobehaftete Strategien sollten sich die Waage halten.[2]

Neben den Planstrategien sollten im Rahmen der gesamtunternehmensbezogenen Abstimmung weiterhin Eventualstrategien für die einzelnen strategischen Projekte festgelegt werden, die dann umzusetzen sind, wenn sich die Prämissen, auf denen die Planstrategien beruhen, ändern bzw. wenn sich die Wirkungsprognosen der Planstrategien nicht bewahrheiten.

Die gesamtunternehmensbezogene Festlegung der Planstrategien erfolgt zweckmäßigerweise im Rahmen des periodischen strategischen Managements, das für die turnusmäßige Überprüfung, Änderung und Fortschreibung der strategischen Aktivitäten zuständig ist.[3]

---

1) Vgl. H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 145 f.

2) Aufgrund der Vielschichtigkeit und Differenziertheit des Strategieprogramms einer Unternehmung kann es sinnvoll sein, der Gesamtrisikobeurteilung die Definition und Überprüfung partieller Risikogleichgewichte voranzustellen. Bspw. kann für die Zusammensetzung der Strategien des Produkt-/Absatzmarktbereiches gefordert werden, daß sie auf eine Streuung der Produkte und Märkte einer Unternehmung über alle Phasen des Lebenszyklus ausgerichtet ist; vgl. auch W. Kilger (Industriebetriebslehre I, 1986), S. 173.

3) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 334.

4432. Methodische Unterstützung der Strategieselektion

In Kapitel 4431 wurde das Verfahren der Nutzwertanalyse als eine geeignete Grundlage für die Formulierung eines Strategie-Selektionsmodells bezeichnet.[1] Im einzelnen sind zur Erstellung eines nutzwertanalytischen Selektionsmodells folgende Vorgehensschritte zu unterscheiden:[2]

1. Bestimmung der Bewertungskriterien
2. Festlegung von Meßvorschriften für die Bewertungskriterien
3. Bestimmung von Nutzenfunktionen für die Bewertungskriterien
4. Festlegung der Kriteriengewichte
5. Festlegung der Wertsyntheseregel.

Mit der Bestimmung der Bewertungskriterien werden diejenigen Maßgrößen festgelegt, anhand deren Ausprägung die Vorziehenswürdigkeit der einzelnen Strategiealternativen zu beurteilen ist. Als Bewertungskriterien kommen vor allem die strategischen Projektziele sowie der Zeit- und Ressourcenbedarf in Betracht, darüber hinaus können angesichts der zu Beginn der strategischen Maßnahmenplanung wenig spezifizierten und stabilisierten Projektzielsetzung generelle und spezielle strategische Zielgrößen anderer, mittelbar betroffener Potentialbereiche sowie Handlungsnormen des normativen Managements als "Hilfskriterien" herangezogen werden.

Im Beispiel der Abbildung 4.40 sind mögliche Bewertungskriterien der Strategiealternativen zur Bewältigung der strate-

---

1) Vgl. zur Nutzwertanalyse u.a. A. Dreyer (Scoring-Modelle, 1974), S. 255 ff., A. Töpfer (Planungs- und Kontrollsysteme, 1976), S. 197 ff., C. Zangemeister (Nutzwertanalyse, 1976), W. Kern, H.H. Schröder (Forschung und Entwicklung, 1977), S. 199 ff. und J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 111 ff.

2) Vgl. dazu W. Kern, H.H. Schröder (Forschung und Entwicklung, 1977), S. 200; siehe auch C. Zangemeister (Nutzwertanalyse, 1976), S. 69 ff. und J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 111 ff.

gischen Herausforderung "Kostenpotentialsenkung einer Fertigungsstufe" aufgelistet.

Die Festlegung von Meßvorschriften für die Bewertungskriterien beginnt mit der Zuordnung von Meßskalen zu den jeweiligen Kriterien, wobei grundsätzlich alle Skalentypen (Nominal-, Ordinal- sowie Kardinalskalen) angewendet werden können.[1] In den frühen Phasen der strategischen Maßnahmenplanung ist im Hinblick auf den niedrigen Informationsgrad oft nur eine niedrige Meßpräzision möglich. So dürften zu Beginn einer Strategieselektion die Nominal- und Ordinalskalierung überwiegen, Kardinalskalierung ist dagegen erst mit fortschreitender Projektziel- und Strategiepräzisierung möglich.

Nach der Zuordnung der Meßskalen sind mögliche Ausprägungsbereiche der einzelnen Bewertungskriterien zu fixieren, die jeweils Ausprägungen mit gleich eingeschätzter Nutzenstiftung zusammenfassen und untereinander in einer ordinal abgestuften (Nutzen-) Rangfolge stehen.[2] Auf welche Art die Ausprägungsbereiche festgelegt werden können, hängt vom Niveau der Meßskala ab: Bei Ordinal- und Kardinalskalen können die Bereiche durch Angabe der oberen und unteren Grenzen bestimmt werden, bei Norminalskalen ist eine (möglichst vollständige) Beschreibung der einzelnen Klassen erforderlich.

Im Beispiel der Abbildung 4.40 wurden für alle Bewertungskriterien eine Nominalskalierung gewählt und jeweils fünf Ausprägungsbereiche fixiert.

---

1) Zu den einzelnen Skalentypen vgl. bspw. C. Zangemeister (Nutzwertanalyse, 1976), S. 156 ff.

2) Vgl. W. Kern, H.H. Schröder (Forschung und Entwicklung, 1977), S. 206.

	Bewertungsmerkmale	Gewichtungsfaktoren	1	3	5	7	9
PROJEKTPOLITIK	Verfügbares Risikovolumen	15	niedriger als bei sämtlichen Konkurrenten	niedriger als bei den meisten Konkurrenten	gleichhoch wie bei den meisten Konkurrenten	höher als bei den meisten Konkurrenten	höher als bei allen Konkurrenten
	Flexibilität des Produktionssystems	8	höher als bisher, da höherer substitutiver Leistungsfähigkeit	wie bisher, jedoch quantitativ höhere Leistungsfähigkeit	wie bisher, bei quantitativ gleicher Leistungsfähigkeit	geringer als bisher bei akzeptabler quantitativer Leistungsfähigkeit	geringer als bisher bei inakzeptabler quantitativer Leistungsfähigkeit
	Durchlaufzeit	2	geringer als bisher bei geringerem Ausschuß	wie bisher, jedoch bei geringerem Ausschuß	höher als bisher, jedoch bei geringerem Ausschuß	wie bisher, bei gleichem Ausschuß	höher als bisher, bei höherem Ausschuß
	Lean-Ner	5	vollständig vorhanden	größtenteils vorhanden	überwiegend vorhanden, kann leicht ergänzt werden	überwiegend nicht vorhanden	kaum vorhanden
ABSATZ	Produktgestaltung	12	kundenindividuelle Produktgestaltung möglich	variantenreichere Produktgestaltung möglich	wie bisher	Einschränkung der Variationsmöglichkeiten erforderlich	Verallgemeinerung des Sortiments erforderlich
	Produktqualität	8	Spitzenstellung in der Branche	Anschluß zur Branchenspitze	Anhebung auf Branchenstandard	Absacken unter das Niveau der meisten Konkurrenzprodukte	Absacken unter das Niveau aller Konkurrenzprodukte
PRODUKTION	Vorsprung vor der Konkurrenz	10	bedeutender technischer Fortschritt in der Branche	Schließen der technologischen Lücke zum Hauptkonkurrenten	Verringerung der technologischen Lücke zum Hauptkonkurrenten	Verringerung der technologischen Lücke zum Branchendurchschnitt	kein technischer Fortschritt
	Kapazitätsharmonisierung	10	Nutzung der Kapazitätsreserven in wesentlichen anderen Bereichen möglich	Nutzung der Kapazitätsreserven in einigen anderen Bereichen möglich	keine Veränderung der Kapazitätsauslastung in anderen Bereichen	Entstehung von Kapazitätsreserven in einigen anderen Bereichen	Entstehung von Kapazitätsreserven in wesentlichen anderen Bereichen
	Bestellmengenschwierigkeiten	5	keine	Bestellung ohne Produktionsausfall	Bestellungen mit kurzfristigen Produktionsausfall in wenigen Bereichen	Bestellung mit kurzfristigen Produktionsausfall	Bestellung mit längerfristigen Produktionsausfall
	Raumbedarf	6	geringer als bisher	wie bisher	Umbau der bisherigen Räumlichkeiten erforderlich	Ausbau der bisherigen Räumlichkeiten erforderlich	Neubauten erforderlich
FINANZIERUNG	erforderliches Kapital	7	50 Mio.	50-100 Mio.	100-300 Mio.	300-500 Mio.	500 Mio.
	Kapitalbeschaffung	13	Kapital vorhanden	Kapital größtenteils vorhanden, über leicht beschaffbar	Kapital kann ohne Änderung der Beteiligungsverhältnisse beschafft werden	Kapital kann ohne wesentliche Veränderung der Beteiligungsverhältnisse beschafft werden	Kapital kann nur mit wesentlicher Veränderung der Beteiligungsverhältnisse beschafft werden
	Gesamtsumme %	100					

Abb. 4.40: Bewertungsschema zum Beispiel "Kostenpotentialsenkung einer Fertigungsstufe"

Im nächsten Vorgehensschritt erfolgt die Bestimmung von Nutzenfunktionen für die Bewertungskriterien durch die Zuordnung von Nutzenwerten zu den einzelnen Ausprägungsklassen. Diese Nutzenwerte sollen die relative Vorziehenswürdigkeit der einzelnen Ausprägungen quantitativ zum Ausdruck bringen. Verlauf und Niveau der Nutzenfunktionen hängen von der Präferenzstruktur des Entscheidungsträgers ab und sind insofern nicht verallgemeinerbar.[1)]

Im Beispiel der Abbildung 4.40 wurde eine für alle Bewertungskriterien gleiche Punkteskala mit konstanten Differenzen zwischen den aufeinanderfolgenden Ausprägungsklassen festgelegt.

Die Festlegung der Kriteriengewichte im nächsten Vorgehensschritt ist ebenfalls Ausdruck der Präferenzstruktur des Entscheidungsträgers. Kriteriengewichte bezeichnen die relative Bedeutung der einzelnen Bewertungskriterien bei der Festlegung der Vorziehenswürdigkeit von Handlungsalternativen.[2)] Durch die Multiplikation mit den jeweiligen Bewertungskriterien werden die alternativenspezifischen Einzelnutzwerte vergleichbar gemacht.

Im Beispiel der Abbildung 4.40 wird von einer Gewichtungssumme von 100% ausgegangen, die gemäß den Wertvorstellungen eines fiktiven Entscheidungsträgers auf die einzelnen Bewertungskriterien verteilt wurde.

Im letzten Vorgehensschritt, der Festlegung der Wertsyntheseregel, wird bestimmt, wie die gleichnamig gemachten Einzelnutzwerte zu einem Gesamtnutzwert zusammenzufassen sind, so daß letztlich eine eindeutige Bedeutungsordnung der zu be-

---

1) Vgl. dazu näher C. Zangemeister (Nutzwertanalyse, 1976), S. 60 ff.

2) Zu Verfahren zur Bestimmung von Kriteriengewichten vgl. bspw. H. Strebel (Gewichtung, 1972), S. 123 und W. Kern, H.H. Schröder (Forschung und Entwicklung, 1977), S. 207 ff.

wertenden Strategiealternativen entsteht. Wenn, wie im Beispiel der Abbildung 4.40, alle Einzelnutzwerte und Kriteriengewichte kardinal skaliert sind, kann der Gesamtnutzwert durch die Addition der gewichteten Einzelnutzwerte ermittelt werden.[1)]

Nachdem das Strategie-Selektionsmodell formuliert ist, kann durch die Beurteilung der vorliegenden Strategiealternativen anhand des Bewertungsschemas eine Bewertungsmatrix erstellt werden.[2)]

Im Beispiel der Abbildung 4.41 wird von folgenden Strategiealternativen ausgegangen:

a_1 = Produktspezialisierung der Fertigungsstufe

a_2 = Verfahrensspezialisierung der Fertigungsstufe

a_3 = Fremdbezug der Leistungen der Fertigungsstufe.

Wie die Abbildung 4.41 verdeutlicht, bereitet es keine großen Schwierigkeiten, mit der Bewertungsmatrix auch die erforderlichen Daten für eine (qualitativ-intuitive) Risikoanalyse zu ermitteln. Dazu werden neben den wahrscheinlichen Einzelnutzwerten jeweils optimistische und pessimistische Ausprägungen abgeschätzt; mit der Spannweite der Gesamtnutzenwerte ergeben sich Hinweise auf das Risiko der jeweiligen Strategiealternative.

Im Beispiel der Abbildung 4.41 kann über die Vorziehenswürdigkeit der einzelnen Strategiealternativen eindeutig nur soviel gesagt werden, daß die Alternative a_2 von den beiden

---

1) Sollten die Einzelnutzwerte und Kriteriengewichte unterschiedlich skaliert sein, sind spezielle Wertsyntheseregeln erforderlich, um zu einer eindeutigen Alternativenrangordnung zu gelangen; vgl. dazu ausführlich C. Zangemeister (Nutzwertanalyse, 1976), S. 252 ff., insbes. den Überblick S. 287.

2) Wie in Kapitel 4431 angedeutet, wird man sich dazu zweckmäßigerweise der Delphi-Methode bedienen, d.h. die Bewertung in Form einer strukturierten Gruppenbefragung durchführen.

Bewertungskriterien		Gewichte %	Alternativen								
			a_1			a_2			a_3		
			opt.	wsch.	pess.	opt.	wsch.	pess.	opt.	wsch.	pess.
PROJEKTZIELE	Fertigungs-Stückkosten	15	8	6	4	6	4	2	8	4	2
	Flexibilität des Produktionssystems	8	6	4	2	8	6	2	8	6	2
	Durchlaufzeit	2	8	8	6	6	4	2	8	4	0
	Know how	5	6	4	4	4	4	0	6	2	0
ABSATZ	Produktgestaltung	12	8	6	2	6	4	2	4	2	2
	Produktqualität	8	6	4	4	8	6	4	6	4	4
PRODUKTION	Vorsprung vor der Konkurrenz	10	8	8	6	6	4	2	8	6	2
	Kapazitäts-harmonisierung	10	8	6	4	8	4	2	8	6	4
	Umstellungs-schwierigkeiten	4	4	2	0	6	4	0	8	4	2
	Raumbedarf	6	6	4	2	4	2	0	8	8	6
FINANZIERUNG	erforderliches Kapital	7	4	2	2	6	4	4	8	6	4
	Kapitalbeschaffung	13	4	4	0	6	4	2	6	4	2
Gesamtnutzwert			6,5	5	2,9	6,3	4,2	2	7	4,6	2,6
Rangplatz			2	(1)	1	3	(3)	3	1	(2)	2

opt.: = optimistischer Nutzwert

wsch.: = wahrscheinlicher Nutzwert

pess.: = pessimistischer Nutzwert

Abb. 4.41: Bewertungsmatrix zum Beispiel "Kostenpotentialsenkung einer Fertigungsstufe"

anderen Alternativen dominiert wird. Das Verhältnis der Alternativen a_1 und a_3 hängt vom Risikoverhalten des Entscheidungsträgers ab: Bei Risikoaversion wird Alternative a_1 mit dem höheren pessimistischen und wahrscheinlichen Gesamtnutzen präferiert, bei Risikofreude kann der höhere optimistische Gesamtnutzen der Alternative a_3 den Ausschlag geben. Ist die strategische Maßnahmenplanung noch nicht so weit fortgeschritten, daß eine endgültige Entscheidung getroffen werden kann, so liefert das Bewertungsergebnis im vorliegenden Beispielfall eine Grundlage für die Auswahl der Alternativen a_1 und a_3 als erfolgversprechende Handlungsmöglichkeiten, die weiter zu spezifizieren sind.

Der Einsatz der Nutzwertanalyse stellt relativ hohe Anforderung an Erfahrung und Kenntnisstand des Benutzers, da die Selektionsmodelle i.A. situationsspezifisch neu zu formulieren sind; besondere Probleme wirft dabei die Festlegung der Nutzenfunktionen und Kriteriengewichte auf, wenn es sich beim Entscheidungsträger um eine multipersonale Einheit handelt. Aufgrund der erforderlichen situativen (Neu-) Formulierung des Selektionsmodells und der Durchführung der eigentlichen Alternativenbeurteilung mittels einer Delphi-Prozedur ist die Nutzwertanalyse darüber hinaus mit einem relativ hohen Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden.

45. Die Strategiedurchsetzung

451. Vorbemerkung

Mit der Festlegung der strategischen Projektziele und Planstrategien zum Schluß der Ziel- und Maßnahmenplanungsphase hat das strategische Projektmanagement die beabsichtigte Vorgehensweise zur Bewältigung der in der Problemexplorationsphase erkannten strategischen Herausforderungen in den Grundzügen erarbeitet.

Wichtig für die tatsächliche Bewältigung der strategischen Herausforderungen ist nun, daß die Planstrategien aus dem Stadium reiner Absichtserklärungen in betriebliches Handeln überführt werden; erst projektzielentsprechende Aktionen bewirken letztlich die angestrebte Veränderung der betrieblichen Realität. Die Strategiedurchsetzung ist damit ein wichtiger Bestandteil des strategischen Projektmanagements.[1)]

---

1) Vgl. sinngemäß analog B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 378, W. Trux, W. Kirsch (Strategisches Management, 1979), S. 227, D.E. Schendel, C.W. Hofer (Introduction, 1979), S. 14 ff., E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 272, R.M. Hammer (Unternehmensplanung, 1982), S. 170 und S. Munari, C. Naumann (Strategische Steuerung, 1984), S. 371 f.

Im einzelnen können folgende informationellen und operationellen Aktivitäten zur Durchsetzung einer Strategie unterschieden werden:[1)]

1. Ingangsetzung der Strategie
2. Langfristiges operatives Management
   21. Planung langfristig operativer Einzelmaßnahmen
   22. Durchsetzung der langfristig operativen Einzelmaßnahmen
      221. Ingangsetzung der langfristig operativen Einzelmaßnahmen
      222. Kurzfristiges operatives Management
         2221. Planung kurzfristig operativer Einzelmaßnahmen
         2222. Realisation der kurzfristig operativen Einzelmaßnahmen
         2223. Kontrolle der kurzfristig operativen Einzelmaßnahmen
      223. Kontrolle der langfristig operativen Einzelmaßnahmen
3. Kontrolle der Strategie.

Wie durch die Liste angedeutet, besteht von der Ebene des strategischen Managements aus kein direkter Zugang zu den letztendlichen operationellen Vollzügen; deren Entwurf und Steuerung obliegt dem operativen Management.[2)] Dies bedeutet, daß die Durchsetzungsaktivitäten des strategischen Projektmanagements nicht die gesamte Strategieumsetzung umfassen, sondern auf bestimmte informationelle Transformationsab-

1) Vgl. auch B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 378.

2) Begründet liegt dies im Hierarchiesierungskonzept des Managementsystems; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 334.

schnitte, nämlich die Ingangsetzung und die Kontrolle der Strategie, beschränkt sind.

Dementsprechend ist das strategische Projektmanagement um folgende zwei Basisprozesse der Strategiedurchsetzung zu ergänzen:

1. Strategieimplementierung
2. Strategiekontrolle.

452. Die Strategieimplementierung

4521. Konzeptionelle Grundlagen der Strategieimplementierung

Die Implementierung der Planstrategien ist ein besonders schwieriger Abschnitt des strategischen Projektmanagementprozesses, da er unmittelbar an der Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Managementebene angesiedelt ist. Die Schwierigkeiten einer Strategieimplementierung resultieren aus zwei unterschiedlichen Dimensionen der Schnittstellenproblematik, nämlich:

- der informationellen Dimension
- der personellen Dimension.

Die informationelle Dimension der strategisch-operativen Schnittstellenproblematik ergibt sich aus Strukturunterschieden der Informationskategorien beider Ebenen.[1] Planstrategien weisen einen relativ hohen Abstraktions- und Komplexitätsgrad sowie eine relativ grobe Strukturierung auf; die in ihnen enthaltenen Aussagen sind oft qualitativer Art. Operative Aufgaben dagegen sind konkret und strukturiert und von überschaubarer Komplexität; die entsprechenden Aussagen sind vorwiegend quantitativer Art. Im Rahmen der Strategieimplementierung muß folglich eine Übersetzung strategischer in operative Kategorien vorgenommen werden.[2]

Die personelle Dimension der strategisch-operativen Schnittstellenproblematik ergibt sich aus der oft fehlenden Identität von Trägern der strategischen Ziel- und Maßnahmenplanung einerseits und Trägern des operativen Maßnahmenvollzugs andererseits, so daß mit interessebedingten Widerständen und

---

1) Vgl. dazu E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 274 und insbes. S. Munari, C. Naumann (Strategische Steuerung, 1984), S. 372 f.

2) Vgl. S. Munari, C. Naumann (Strategische Steuerung, 1984), S. 373.

Motivationsmängeln der Vollzugsträger zu rechnen ist. Im Rahmen der Strategieimplementierung muß folglich für eine Sicherung der Strategieakzeptanz gesorgt werden.[1)]

Mit den aus der Schnittstellenproblematik abgeleiteten Forderungen ist die Aufgabenstellung der Strategieimplementierung in ihren wesentlichen Bestandteilen vorgezeichnet. Sie besteht m.a.W. darin, die Planstrategien in operative Kategorien umzusetzen und für die erforderliche Leistungs- und Einsatzbereitschaft der Vollzugsträger zu sorgen.

Die Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für eine zweckadäquate Konzeptionalisierung der Strategieimplementierung sind in Abbildung 4.42 zusammengestellt.

Gemäß ihrer Aufgabenstellung besteht der informationelle Output der Strategieimplementierung in Vorgaben zur Durchsetzung der Planstrategie, die den Aufgabenfeldern der Vollzugsträger entsprechen. Im einzelnen kann es sich dabei um sachlich und zeitlich differenzierte Aufgabenprogramme sowie um spezielle Verhaltensrichtlinien für das operative Management handeln.

Die Ausgestaltung der operativen Aufgabenprogramme steht im Spannungsfeld folgender Anforderungen:

1. Vollständigkeit der Aufgabenprogramme
2. Handlungsoperationalität der Aufgabenprogramme
3. Anpaßbarkeit der Aufgabenprogramme.

Die Forderung nach Vollständigkeit besagt, daß die operativen Aufgabenprogramme das gesamte sachliche und zeitliche Spektrum

---

1) Vgl. auch E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 273 und S. 279 ff. sowie C. Scholz (Strategisches Management, 1987), S.206 ff.

Generelle strategische Grundsätze			Aufgabe: Umsetzung der Planstrategie in operative Kategorien und Sicherung der Leistungs- und Einsatzbereitschaft der Vollzugsträger Basisprozeß: STRATEGIEIMPLEMENTIERUNG Input: strategische Projektziele, Planstrategie, Wertvorstellungen der Vollzugsträger	Prozeß: Inkenntnis- und Instandsetzung sowie Beauftragung und Motivation der Vollzugsträger zur Strategierealisierung	Output: Aufgabenprogramme und Verhaltensrichtlinien für das operative Management
Holismus (HOL)	Symbiose (SYM)		- Beachtung aller Vollzugsträger (HOL)	- Beteiligung der Vollzugsträger an der Implementierung (SYM)	- Vollständigkeit der Aufgabenprogramme (HOL) - Konsonanz mit den Wertvorstellungen der Vollzugsträger (SYM)
	Synergie (SYN)				
Präaktivität (PRÄ)	Initiative (INV)			- frühzeitiger Beginn der Akzeptanzsicherung (INV)	- Eignung der Verhaltensrichtlinien als Handlungsgeneratoren (INV)
	Resistenz (RES)				
Variabilität (VAR)	Flexibilität (FLX)		- Offenheit für Änderungen der Planstrategie und Projektziele (VAR)		- Anpaßbarkeit der Aufgabenprogramme und deren Institutionalisierung an situative Änderungen (VAR)
	Reversibilität (REV)				
Operationalisierung (OPG)	Komplexitätsreduktion (KOM)	Dekomposition (DEK)	- Handlungsoperationalität der Projektziele (OPG) - Handlungsoperationalität der Planstrategie (OPG) - Verbindlichkeit der Projektziele (KOM)	- Abstufung der Beteiligungsintensität (KOM) - Vermittlung der Strategieintension (KOM)	- Führungs- und Vollzugsverbindlichkeit der Planstrategie, Aufgabenprogramme und Verhaltensrichtlinien - Handlungsoperationalität der Aufgabenprogramme (OPG)
		Kondensation (KON)			
	Kreativität (KRV)				

Abb. 4.42: Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für die Strategieimplementierung

der Planstrategie abdecken sollen. In sachlicher Hinsicht bedeutet dies, daß für alle Funktionsbereiche, deren spezifische Leistungen für die Umsetzung der Planstrategie benötigt werden, entsprechende Vollzugsaufträge zu formulieren sind. In zeitlicher Hinsicht müssen die Aufgabenprogramme eine lückenlose Maßnahmenkette von Inangriffnahme bis Abschluß der Planstrategie darstellen.

Die Forderung nach Handlungsoperationalität impliziert, daß aus der Formulierung der Aufgabenprogramme möglichst eindeutig hervorgeht, welche Tätigkeiten in welchem Zeitraum in welcher Art und Weise und mit welchen Mitteln zu verrichten sind.[1)]

Die Forderung nach Anpaßbarkeit schließlich ist ein Reflex auf die immer noch unsichere und z.T. unvollständige und unbestimmte Datenbasis einer Planstrategie, die eine zu weit gehende Detaillierung und Fixierung operativer Aufgabenprogramme nicht ratsam erscheinen läßt.[2)] Variabilitätsfördernde Maßnahmen sind in diesem Zusammenhang bspw. die Formulierung alternativer Aufgabenprogramme und deren Anwendungsvoraussetzungen oder die Festlegung von Zeitspannen anstatt von Zeitpunkten, innerhalb derer ein Vollzugsauftrag beendet sein soll.

Die gleichzeitige Umsetzung der drei genannten, gegenläufigen Anforderungen führt zu einem Prozeß der sukzessiven Präzisierung der für alle relevanten Funktionsbereiche zunächst nur grob formulierten Aufgabenprogramm-Ketten. Dabei werden die jeweils zeitlich nächstliegenden Programme und Programmteile durch das operative Management unter Beachtung von Planstrategiemodifikation und derzeitigen situativen Besonderheiten detailliert und realisiert.

---

1) Vgl. sinngemäß E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 275.
2) Vgl. ebenda.

Damit bei diesem Prozeß der sukzessiven Handlungsfixierung und -realisierung die Intention der Planstrategie gewahrt bleibt, ist es zweckmäßig, die operativen Aufgabenprogramme durch spezielle Verhaltensrichtlinien zu ergänzen, an denen das operative Management seine Umsetzungsentscheidungen auszurichten hat.[1] Die speziellen Normen und operativen Aufgabenprogramme stehen dabei in einem substitutiven Verhältnis: je detaillierter die Tätigkeitsaufträge, desto weniger Handlungsdirektiven sind erforderlich.

Den Input der Strategieimplementierung bilden Informationen über die wesentlichen Determinanten einer Strategiedurchsetzung, nämlich die strategischen Projektziele und Planstrategien. Bei Zugrundelegung eines partizipativen Implementierungsmodells sind weiterhin die Wertvorstellungen der Vollzugsträger zu beachten.[2]

Diese Informationen liegen als Ergebnisse der strategischen Basisprozesse im Rahmen der Ziel- und Maßnahmenplanung weitgehend vor; noch fehlende Wertvorstellungsinformationen bisher nicht berücksichtigter Vollzugsträger sind innerhalb der Strategie-Implementierungsprozedur zu ermitteln.

Der Prozeßablauf der Strategieimplementierung ist in Abbildung 4.43 schematisch dargestellt.[3] Er leitet sich aus den folgenden vollzugsträgerbezogenen Voraussetzung ab, die als notwendige Bedingungen für eine erfolgreiche Strategie-

---

1) Vgl. dazu H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 187 ff.

2) Vgl. zu Implementierungsmodellen die Ausführungen am Schluß dieses Kapitels.

3) Der hier dargestellte Prozeßablauf resultiert im wesentlichen aus der Adaption einer von J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 151 getroffenen Unterscheidung von Teilschritten zur Durchsetzung von Plänen, ergänzt um vereinzelte Hinweise bei B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 379-383 und E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 273-280. Zu einer Definition von Teilaktivitäten einer Strategieimplementierung vgl. auch C. Scholz (Strategisches Management, 1987), S. 202 ff.

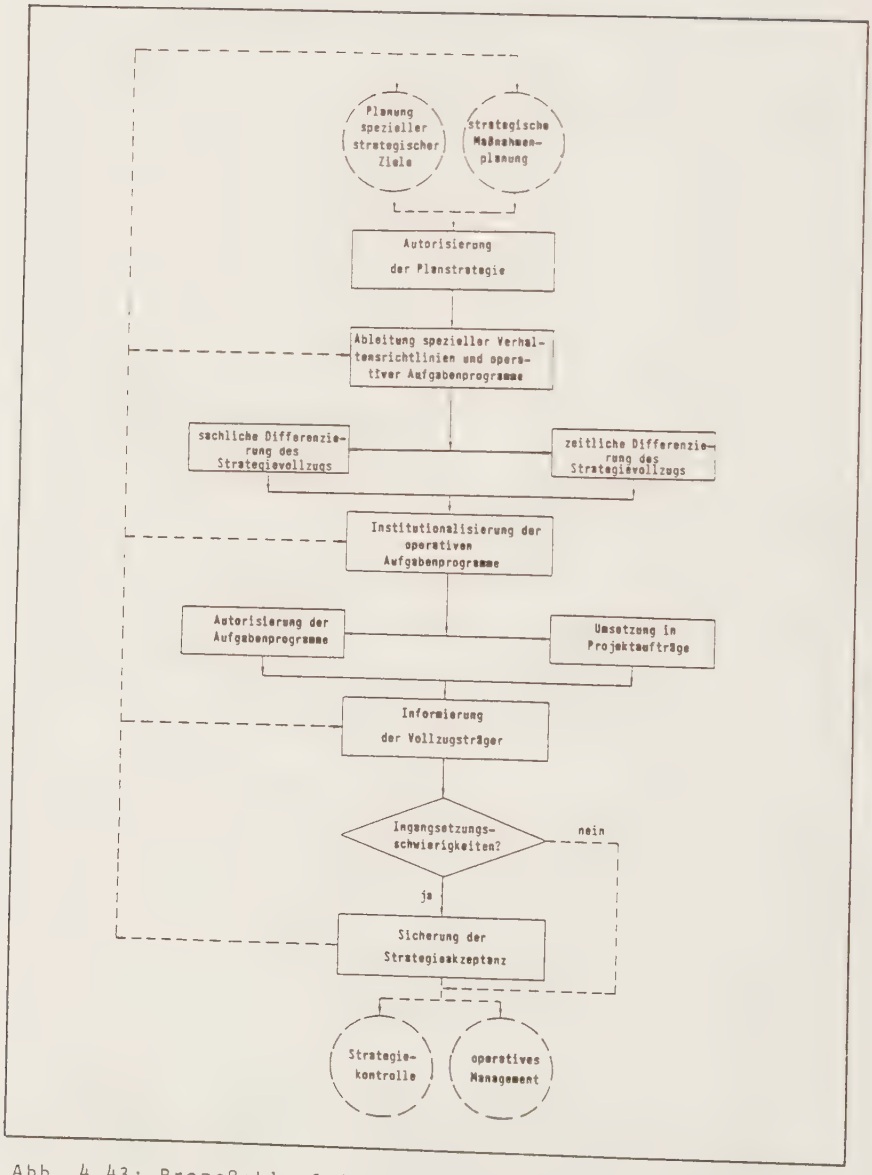


Abb. 4.43: Prozeßablauf der Strategieimplementierung

verwirklichung erfüllt sein müssen. Es muß für jeden Vollzugsträger gelten,

- daß die strategischen Projektziele und die Planstrategie zu verbindlichen Prämissen seines Handelns erklärt werden ("SOLLEN"),[1)]
- daß er die in seine Zuständigkeit fallenden Teilziele und Aktionsprogramme kennt ("KENNEN"),[2)]
- daß er die Aufgabenprogramme aufgrund der ihm verfügbaren Mittel verwirklichen kann ("KÖNNEN"),
- daß die erforderliche Leistungs- und Einsatzbereitschaft vorhanden ist ("WOLLEN").

Die ersten drei Bedingungen betreffen die informationelle Dimension der eingangs dargestellten strategisch-operativen Schnittstellenproblematik; die Vorgehensschritte zu ihrer Erfüllung lassen sich weitgehend sequenzialisieren. Die letzte Bedingung betrifft die personelle Dimension der strategisch-operativen Schnittstellenproblematik. Ihre Erfüllung hängt nicht nur von Zuständigkeits- und Mittelverteilung, sondern auch von der Entstehungsweise der Projektziele, Planstrategien und Aktionsprogramme ab,[3)] so daß die Sicherung der Strategieakzeptanz als spezieller Aspekt in den Vorgehensschritten der strategischen Ziel-und Maßnahmenplanung sowie der Strategieimplementierung zu berücksichtigen ist; aus Gründen der Übersichtlichkeit wird die Sicherung der Strategieakzeptanz im Anschluß an die Darstellung des eher sachlogischen Strategie-Ingangsetzungsablaufs gesondert behandelt.

---

1) Vgl. E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 273.

2) Vgl. dazu und zu den folgenden Voraussetzungen J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 43.

3) Vgl. ebenda, S. 42. Siehe auch E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 280 ff. und S. Munari, C. Naumann (Strategische Steuerung, 1984), S. 371.

Ausgangspunkt der Strategie-Implementierungsprozedur bildet die Autorisierung der Planstrategie, durch die Verpflichtungen bzw. Berechtigungen der nachfolgenden (operativen) Managementstufen geschaffen werden. In Abhängigkeit vom Umfang der Autorisierung können dabei zwei Verbindlichkeitsgrade unterschieden werden:[1] Mit der Führungsverbindlichkeit werden die nachfolgenden Stufen verpflichtet, detaillierende Planungen innerhalb des durch die Autorisierung abgesteckten Rahmens vorzunehmen; die Vollzugsverbindlichkeit autorisiert darüber hinaus auch zur Einleitung der operationellen Vollzüge. Die Wahl des Verbindlichkeitsgrades hängt von situativen Einflüssen, wie z.B. dem Zentralisierungsgrad des Managements oder der Art der zu bewältigenden strategischen Herausforderung ab.

Der nächste Schritt der Strategie-Implementierungsprozedur besteht in der Ableitung spezieller Verhaltensrichtlinien und operativer Aufgabenprogramme.

Die speziellen Normen stellen konsequenterweise eine strategiespezifische Konkretisierung allgemeiner Verhaltensrichtlinien des normativen Managements dar.[2] Bezogen auf die Strategiealternative a_1 (Produktspezialisierung der Fertigungsstufe) des Beispiels in Kapitel 4432 könnten derartige spezielle Verhaltensrichtlinien folgenden Inhalt aufweisen:

- "Eigenentwicklung des erforderlichen Know-hows" (F+E-Bereich)
- "Personalbestandsneutrale Einführung des neuen Produktionssystems" (Produktionsbereich)
- "Bevorzugung langjähriger Lieferanten bei der Bereitstellung der erforderlichen Anlagen" (Beschaffungsbereich)

---

1) Vgl. B. Bircher, W. Krieg (Systemmethodik, 1973), S. 162.

2) Vgl. zu allgemeinen Verhaltensrichtlinien als Anpassungsobjekt des normativen Managements die Ausführungen in Kapitel 334.

- "Kapitalstrukturneutrale Finanzierung des neuen Produktionssystems" (Finanzierungsbereich).

Bei der Ableitung der operativen Aufgabenprogramme ist gemäß der eingangs erhobenen Vollständigkeitsforderung zwischen einer sachlichen und einer zeitlichen Differenzierung zu unterscheiden.

Im Rahmen der sachlichen Differenzierung des Strategievollzugs werden mittels Strukturanalysen alle erforderlichen langfristig operativen Maßnahmen ermittelt, die zur Umsetzung der Planstrategie zu ergreifen sind.[1] Zur methodischen Unterstützung derartiger Strukturanalysen können bspw. das logisch-analytische Relevanzbaum-Verfahren und das intuitiv-kreative Brainstorming herangezogen werden.[2]

Im Rahmen der zeitlichen Differenzierung des Strategievollzugs werden zunächst die Dauern der einzelnen operativen Aufgabenprogramme prognostiziert und ihre zeitlichen Abhängigkeiten untereinander herausgearbeitet. Aufgrund derartiger Zeitanalysen können dann mit Hilfe der Netzplantechnik wichtige Daten für die Strategieumsetzung ermittelt werden: So zeigt bspw. das frühest mögliche Ende des Strategievollzugs, ob der mit der Planstrategie vorgegebene Zeitrahmen eingehalten werden kann, mit der Bestimmung der kritischen operativen Aufgabenprogramme stehen gleichzeitig die Ansatzpunkte für evtl. zeitliche Forcierungen des gesamten Strategievollzugs fest; die Pufferzeiten nicht kritischer operativer Aufgabenprogramme geben Anhaltspunkte für die Entlastung von Kapazitätsengpässen des operativen Managements.[3]

---

1) Vgl. dazu auch das Beispiel in Abbildung 4.44 in Kapitel 4522.

2) Vgl. zu diesen Methoden die Ausführungen in Kapitel 4232. bzw. Kapitel 4422.

3) Vgl. zur Netzplantechnik die Ausführungen in Kapitel 4522.

Im anschließenden Vorgehensschritt der Strategie-Implementierungsprozedur erfolgt die Institutionalisierung der operativen Aufgabenprogramme, indem sie in konkrete Projektaufträge für das operative Management gefaßt und autorisiert werden.

Die Autorisierung der Aufgabenprogramme verfolgt den gleichen Zweck wie die Autorisierung der Planstrategie, nämlich die Verpflichtung bzw. Berechtigung des operativen Managements; sie ist allerdings im Gegensatz zur Planstrategieautorisierung nicht allgemeinverbindlich, sondern betrifft jeweils bestimmte Führungskräfte der operativen Stufe, die als verantwortliche Vollzugsträger eingesetzt werden.

Formal kann die Institutionalisierung der operativen Aufgabenprogramme dokumentiert werden durch deren Umsetzung in Projektaufträge. Derartige Projektaufträge halten in schriftlicher Form alle im bisherigen Verlauf des strategischen Projektmanagements erarbeiteten aufgabenprogrammspezifischen Informationen fest. Im einzelnen sollten folgende Auftragsbestandteile spezifiziert werden:[1)]

- Der Projektzweck kennzeichnet die Funktion des Projektes im gesamten Strategievollzug.
- Die Projektziele beinhalten die (möglichst) konkrete Beschreibung des gewünschten Ergebnisses der Projektarbeit; hierzu gehört auch die Vorgabe des Endtermins.
- Die speziellen Verhaltensrichtlinien geben an, wie sachlich und zeitlich nur grob differenzierte Teilaufgaben anzugehen sind.
- Projektphasen kennzeichnen (soweit in diesem Stadium möglich) einzelne Teilprojekte; zweckmäßigerweise werden sie gekoppelt mit der Vorgabe von Zwischenterminen.

1) Vgl. ähnlich B. Bircher (Unternehmensplanung, 1976), S. 379 ff.

- Die Informationen zur Mittelausstattung beziehen sich vor allem auf die personelle und finanzielle Bestückung des jeweiligen Projektes.

- Mit der Projektorganisation wird die Form der Zusammenarbeit innerhalb der Projektgruppe festgelegt.[1)]

Der abschließende Schritt der Strategie-Implementierungsprozedur, die Informierung der Vollzugsträger, stellt eine mündliche Projektauftragserteilung an die betreffenden Führungskräfte des operativen Managements dar, bei der die schriftlich fixierten Auftragsbestandteile erläutert und interpretiert und verbleibende Unklarheiten ausgeräumt werden.

Die unter dem Blickwinkel der informationellen Dimension des strategisch-operativen Schnittstellenproblems abgeleitete Strategie-Implementierungsprozedur impliziert unter dem Blickwinkel der personellen Problemdimension ein führerorientiertes Implementierungsmodell, bei dem die Entscheidungsträger der strategischen Ebene die Ingangsetzungsgrundlagen einer Planstrategie erarbeiten und die Implementierung durch Mitteilung der Projektaufträge an die vorgesehenen Vollzugsträger abschließen.[2)] Es wird davon ausgegangen, daß die Umsetzung der Strategie problemlos erfolgt.

Diese eher mechanistische Auffassung des Managementgeschehens vernachlässigt jedoch das "Problem der Widerstände", das sich in (aus Sicht der Strategieplaner) nicht vorhersehbaren Verzögerungen, Unterbrechungen und Mehrkosten des Durchsetzungs-

1) Vgl. zu verschiedenen Ausprägungen der Projektorganisation bspw. J. Link (Organisation, 1985), S. 116 ff. und die dort verarbeitete Literatur.

2) Vgl. zum führerorientierten Implementierungsmodell auch L.J. Bourgeois, D.R. Brodwin (Strategic Implementation, 1984), S. 243-245.

prozesses manifestiert.[1)]

Es können zwei Arten von Widerständen unterschieden werden:[2)]

1. psycho-soziale Widerstände
2. systembedingte Widerstände.

Psycho-soziale Widerstände sind auf Verhaltensdeterminanten von Individuen bzw. Personengruppen zurückzuführen, während systembedingte Widerstände in der Struktur des Managementsystems begründet liegen.[3)] Im hier behandelten Zusammenhang sind nur die psycho-sozialen Widerstände von Interesse, so daß die systembedingten Widerstände aus der weiteren Betrachtung ausgeschlossen werden.[4)]

Das "Problem der (psycho-sozialen) Widerstände" begründet die Notwendigkeit einer Sicherung der Strategieakzeptanz. Dabei soll unter Akzeptanz die Bereitschaft von Individuen oder Personengruppen verstanden werden, die betreffende Ziel- und Maßnahmenentscheidungen übergeordneter Ebenen zu tolerieren.[5)]

Entsprechende Maßnahmen zur Akzeptanzsicherung können nach den Formen der Akzeptanz differenziert werden, die nach dem Grad

---

1) Vgl. G. Götzen, W. Kirsch (Problemfelder, 1979), S. 187 f. und H.I. Ansoff (Behavioral Resistance, 1980), S. 4.

2) Vgl. H.I. Ansoff (Behavioral Resistance, 1980), S. 4.

3) Strategisch inadäquate Strukturen des Managementsystems ergeben sich bspw. aus überkommenen organisatorischen Regelungen, Managementfähigkeiten und -methoden sowie operativer Überlastung; vgl. dazu auch H.I. Ansoff (Systemic Resistance, 1980).

4) Systembedingte Widerstände betreffen eher institutionelle Gestaltungsaspekte des strategischen Projektmanagements. Vgl. dazu auch die eher auf Überwindung systembedingter Widerstände ausgelegten Implementierungsmodelle (veränderungsorientiertes, unternehmenskulturorientiertes und autonomieorientiertes Modell) bei L.J. Bourgeois, D.R. Brodwin (Strategic Implementation, 1984), S. 246-248 sowie S. 250 ff.

5) Vgl. auch R.-B. Schmidt (Wirtschaftslehre, 1977), S. 106.

der Zustimmung wie folgt abzustufen sind.[1)]

1. erzwungene Akzeptanz
2. freiwillige Akzeptanz
   21. duldende Akzeptanz
   22. zustimmende Akzeptanz.

Demnach lassen sich folgende Formen der Akzeptanzsicherung unterscheiden:

1. Erzwingung der Akzeptanz
2. Förderung freiwilliger Akzeptanz.

Die Erzwingung der Akzeptanz basiert auf dem Einsatz von Machtmitteln, wie z.B. Rügen, Geldstrafen, Versetzungs- und Kündigungsdrohungen. Eine derartige Form der Akzeptanzsicherung empfiehlt sich bestenfalls in extremen Ausnahmesituationen (z.B. akute strategische Herausforderungen), bei denen unverzügliches Handeln zur Nutzung einer Chance bzw. zur Abwendung einer Bedrohung erforderlich ist;[2)] auf Dauer erscheint sie als ungeeignet, da sie nicht mit den Implikationen des Holismus-Grundsatzes kompatibel ist.

Die Förderung freiwilliger Akzeptanz setzt an den Verhaltensdeterminanten der betroffenen Individuen und Personengruppen an, die zu Widerständen gegen eine Planstrategie führen können. Als wichtige Bestimmungsfaktoren der Widerstandsstärke

---

1) Vgl. auch R.-B. Schmidt (Wirtschaftslehre, 1977), S. 106 ff.

2) Bei einem führungsorientierten Implementierungsmodell ist die Akzeptanzerzwingung die Regel, falls entsprechende Widerstände auftauchen.

gegen eine Strategie können unterschieden werden:[1)]

1. das erwartete Ausmaß der strategieinduzierten Veränderungen im sozio-politischen Gefüge der Unternehmung
2. der durch den vorgesehenen Umsetzungszeitraum subjektiv empfundene Zeitdruck
3. das von einzelnen Betroffenen erwartete Ausmaß an Prestige- und Machtverlust
4. die Einschätzung der Strategieeignung für die Bewältigung der strategischen Herausforderung
5. das Ausmaß der (Il-)Loyalität der Betroffenen gegenüber der Unternehmung
6. die den Betroffenen verfügbaren Gegenkräfte.

Wie diese Zusammenstellung zeigt, sind es vor allem subjektiv erwartete Strategiekonsequenzen, die psycho-soziale Widerstände auslösen. Eine auf Förderung der freiwilligen Akzeptanz ausgerichtete Form der Akzeptanzsicherung muß daher vor allem auf die Vermeidung von Mißverständnissen bereits im Vorfeld der Strategieumsetzung bedacht sein, indem durch Vermittlung der Grundlagen und beabsichtigten Auswirkungen einer Strategie sowie durch frühzeitige Einvernahme der Entstehung falscher Einschätzungen vorgebeugt wird.

Mögliche Einzelmaßnahmen zur Förderung der freiwilligen Akzeptanz sind in Abbildung 4.44 systematisiert.[2)] Systemati-

---

1) Vgl. H.I. Ansoff (Behavioral Resistance, 1980), S. 5-16, hier die Zusammenfassung S. 15 f.

2) Zu ähnlichen Schlußfolgerungen führt eine Akzeptanzgewährleistung auf der Basis des verhaltenswissenschaftlich fundierten Akzeptanztheorems; vgl. dazu C. Scholz (Strategisches Management, 1987), S.206. Zur Charakterisierung des Akzeptanztheorems vgl. ebenda, S.156 f. und die dort zitierte Literatur.

sierungskriterien sind der Zeitpunkt der Maßnahme und die Form der freiwilligen Akzeptanz:

Zeitpunkt der Maßnahmen / Form freiwilliger Akzeptanz	Phase der Projektziel- und Strategieplanung	Phase der Strategieimplementierung
duldende Akzeptanz	1. Erläuterung der strategischen Herausforderung 2. Informierung über den Fortgang der Projektziel- und Strategieplanung	4. Erläuterung der Strategieauswahl 5. Informierung über den Fortgang der Ableitung von Aufgabenprogrammen und deren Institutionalisierung
zustimmende Akzeptanz	3. Beteiligung der (potentiell) Betroffenen an der Projektziel- und Strategieplanung	6. Beteiligung der Betroffenen an der Strategie-Implementierungsprozedur

Abb. 4.44: Einzelmaßnahmen zur Förderung der freiwilligen Akzeptanz

Geht man davon aus, daß eine zustimmende Akzeptanz der Vollzugsträger auf Dauer die geringsten Reibungsverluste und damit den größten Strategiedurchsetzungserfolg verspricht, so impliziert die Förderung freiwilliger Akzeptanz ein partizipatives Implementierungsmodell, bei dem die Ingangsetzung einer Planstrategie durch Mitwirkung der Betroffenen in der Planungs- und Implementierungsphase erleichtert wird.[1)]

1) Vgl. zum partizipativen Implementierungsmodell auch L.J. Bourgeois, D.R. Brodwin (Strategic Implementation, 1984), S. 248 f.

4522. Methodische Unterstützung der Strategieimplementierung

In Kapitel 4521 wurde als instrumentelle Hilfe zur zeitlichen Differenzierung des Strategievollzugs die Netzplantechnik angeführt. Sie soll im folgenden kurz charakterisiert werden.

Netzpläne können allgemein aufgefaßt werden als die Abbildung von Vorgängen (Tätigkeiten, Aktivitäten) zur Durchführung eines Projektes, Vorgangsdauern und zeitlichen Abhängigkeiten zwischen den Vorgängen in Form eines gerichteten Graphen, d.h. einer Menge von Knoten, die durch Pfeile (gerichtete Kanten) einander zugeordnet sind.[1)]

Die einzelnen Ausprägungen der Netzplantechnik unterscheiden sich grundsätzlich nur in der Struktur ihrer Netze. In Abhängigkeit davon, welche Netzdeterminanten als Knoten bzw. Pfeile aufgefaßt werden, können folgende wichtige Verfahren der Netzplantechnik unterschieden werden:[2)]

1. Verfahren mit Vorgangsknotennetzen, wie z.B. die Metra-Potential-Methode (MPM)
2. Verfahren mit Vorgangspfeilnetzen, wie z.B. die Critical-Path-Method (CPM).

Allen Verfahren der Netzplantechnik ist gemeinsam, daß sie die strukturanalytisch ermittelten Vorgänge eines Projektes im Rahmen einer Zeitanalyse auf frühestmögliche und spätesterlaubte Anfangs- und Endzeitpunkte (bzw. Eintreffenszeitpunkte von Zuständen) hin untersuchen sowie kritische Wege (d.h. minimale Projektdurchführungszeiten) und verschiedene Arten von Zeitreserven (Pufferzeiten) ermitteln.

---

1) Vgl. dazu bspw. P. Brucker, W. Dinkelbach (Kritische Wege in Netzplänen, 1974), S. 553 ff.

2) Vgl. ebenda, S. 555 f., D. Hahn (PuK, 1985), S. 366 ff. und J. Schwarze (Netzplantechnik, 1986), S. 93 ff.

Im Hinblick auf das Beispiel in den Abbildungen 4.45 und 4.46 wollen wir uns hier auf die nähere Erläuterung der Metra-Potential-Methode (MPM) beschränken.[1)]

In einem MPM-Netzplan entsprechen die Knoten den Vorgängen mit den Dauern d_i; die Pfeile (i,j) und ihre Bewertung c_{ij} kennzeichnen zeitliche Abhängigkeiten zwischen zwei Vorgängen i und j folgender Art:

a) $c_{ij} \geq 0$ bedeutet, daß Vorgang j frühestens c_{ij} Zeiteinheiten nach dem Start von i beginnen kann.

b) $-c_{ij} \geq 0$ bedeutet, daß Vorgang j spätestens c_{ij} Zeiteinheiten nach dem Startvon i beginnen muß.

Der in Abbildung 4.45 exemplarisch zusammengestellte Aufgabenprogramm-Katalog ("Vorgänge") zur Realisierung der Planstrategie "Produktspezialisierung einer Fertigungsstufe" ("Projekt") sowie die dort angegebenen Dauern und zeitlichen Abhängigkeiten der einzelnen Programme sind in Abbildung 4.46 als MPM-Netzplan wiedergegeben.[2)]

Ein Vorgangsknoten in Abbildung 4.46 enthält folgende Informationen:

---

1) Vgl. dazu bspw. P. Brucker, W. Dinkelbach (Kritische Wege in Netzplänen, 1974), S. 555 f. und J. Schwarze (Netzplantechnik, 1986), S.106 ff. Zu anderen Verfahren der Netzplantechnik vgl. bspw. J. Schwarze (Netzplantechnik, 1986), S. 128 ff.

2) Bei den Dauern soll es sich um die wahrscheinlichsten Werte handeln. Die nachfolgende Prozedur kann auch mit den jeweils optimistischen und pessimistischen Werten durchgeführt werden; damit wird der MPM-Netzplan zu einem Instrument der Risikoanalyse.

Aufgabenprogramm				Zeitliche Abhängigkeiten
Nr.	Bezeichnung	Funktionsbereich	Dauer [Monate]	
1	Gewinnung des technischen Know-hows	F+E	15	Projektbeginn sofort
2	Anfertigen von Plänen und Konstruktionszeichnungen des Produktionssystems	F+E	9	Beginn frühestens 7 Monate nach Projektbeginn, Abschluß spätestens 7 Monate nach Ende von 1
3	Bau maßstabsgetreuer Modelle alternativer Ausgestaltungen des Produktionssystems	F+E	7	Beginn frühestens nach Ende von 1, Beginn spätestens 3 Monate nach Start von 2
4	Entscheidung für eine Alternative	Unternehmensleitung	1	Beginn frühestens nach Ende von 2 und 3
5	Herstellung der benötigten Betriebsmittel	Produktion/ Hilfsbetriebe	15	Beginn unmittelbar nach Ende von 4
6	Aufbau eines Produktionssystems zu Testzwecken	Produktion/ Hilfsbetriebe	10	Geginn frühestens sofort, Abschluß spätestens nach Ende von 5
7	Durchführung und Auswertung der Tests	F+E	6	Beginn frühestens 6 Monate nach Start von 6, Beginn spätestens 2 Monate nach Ende von 6
8	Durchführung technischer Änderungen und Verbesserungen	F+E/ Produktion	5	Beginn frühestens 1 Monate nach Start von 7, Abschluß spätestens 8 Monate nach Start von 7
9	Ausarbeitung von Weiterbildungsprogrammen	Personal	3	Beginn frühestens 4 Monate nach Start von 4
10	Erweiterung der Produktionshallen	Hilfsbetriebe (Fremdfirmen)	24	Beginn frühestens 3 Monate nach Ende von 8
11	Umrüsten vor- und nachgelagerter Produktionssysteme	Produktion	7	Abschluß mit Ende von 10
12	Konstruktive Anpassung der Produkte an die neue Fertigungstechnologie	F+E	9	Beginn frühestens nach Ende von 4
S	Produktionsbeginn mit der neuen Fertigungstechnologie			Beginn frühestens 6 Monate nach Ende von 9, dem Ende von 5, 10, 11 und 12

Abb. 4.45: Beispiel eines Aufgabenprogramm-Katalogs zur Realisierung der Planstrategie "Produktspezialisierung einer Fertigungsstufe"

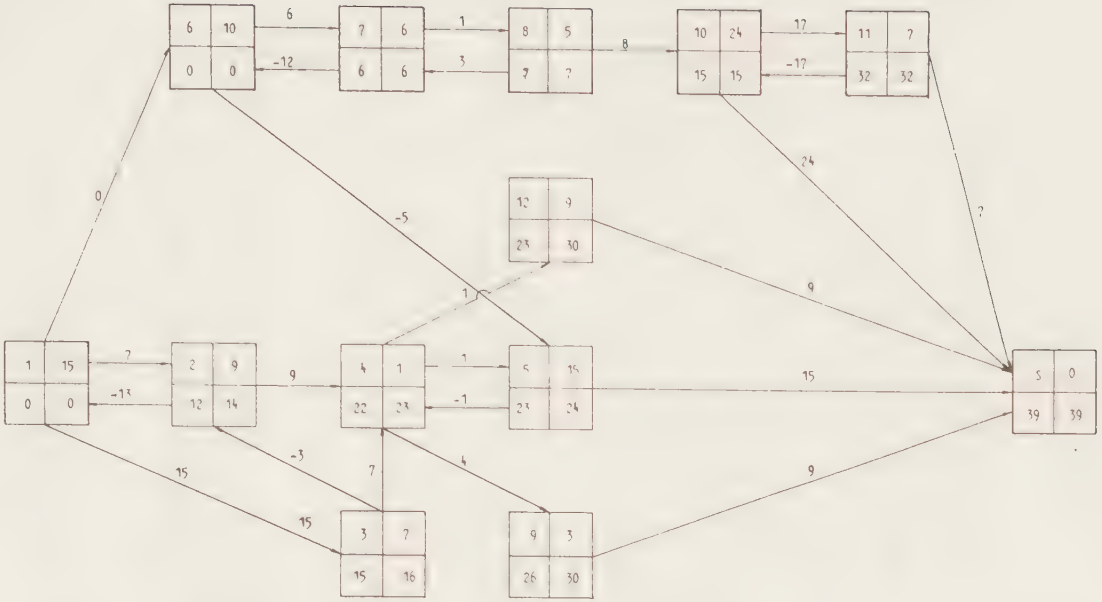


Abb. 4.46: MPM-Netzplan zum Beispiel "Produktspezialisierung einer Fertigungsstufe"

i	d_i
FAZ_i	SAZ_i

i = Aufgabenprogramm-Nummer

d_i = Dauer des Aufgabenprogramms i

FAZ_i = frühestmöglicher Beginn des Aufgabenprogramms i

SAZ_i = spätesterlaubter Beginn des Aufgabenprogramms i

Die Pfeile in Abbildung 4.46 enthalten die Informationen zu den zeitlichen Abhängigkeiten der einzelnen Aufgabenprogramme der Abbildung 4.45 in transformierter Form. Eine derartige Transformation soll am Beispiel des Aufgabenprogramms 7 verdeutlicht werden.

a) "Beginn (t_i) frühestens 6 Monate nach Start von 6" wird transformiert in folgende Ungleichung:

$$t_7 \geq t_6 + 6$$

Die Standardform dieser Ungleichung lautet:

$$t_7 - t_6 \leq 6$$

Sie repräsentiert einen Pfeil vom Aufgabenprogramm 6 zum Aufgabenprogramm 7 mit dem Wert 6 (Monate).

b) Analog ergibt sich für "Beginn spätestens 2 Monate nach Start von 6":

$$t_7 \leq t_6 + 10 + 2$$

$$t_6 - t_7 \geq -12$$

In diesem Fall repräsentiert die Standardform einen Pfeil von Aufgabenprogramm 7 zu Aufgabenprogramm 6 mit dem Wert -12 (Monate).

Die frühstmöglichen (FAZ_i) bzw. spätesterlaubten (SAZ_i) Beginnzeitpunkte der einzelnen Aufgabenprogramme wurden mit Hilfe des Algorithmus von FORD bestimmt.[1)]

Mit den in Abbildung 4.46 zusammengestellten Daten stehen die Ausgangsgrößen für folgende Zeitanalysen fest:

1. Bestimmung der (zeit-) kritischen Aufgabenprogramme
2. Bestimmung von Pufferzeiten.

Zeitkritisch sind Aufgabenprogramme, bei denen frühestmögliche und spätesterlaubte Beginnzeitpunkte identisch sind; in Abbildung 4.46 sind dies die Programme 1,6,7,8,10 und 11. Derartige Aufgabenprogramme können nicht verschoben werden, ohne daß sich die Gesamtumsetzungsdauer der Strategie erhöht. Kritische Aufgabenprogramme besitzen keine Pufferzeiten.

Pufferzeiten stellen zeitliche Spielräume dar, um die nichtkritische Aufgabenprogramme verschoben bzw. ausgedehnt werden können. Im einzelnen werden unterschieden:[2)]

1. Gesamte Pufferzeit (GP_i)
   - Sie ergibt sich als Differenz des spätesterlaubten und des frühestmöglichen Beginnzeitpunktes eines Aufgabenprogramms i.
   - Sie stellt die Zeit dar, die zur Verschiebung bzw. Ausdehnung von i maximal zur Verfügung steht, ohne daß sich die Menge der zeitkritischen Programme und damit die Gesamtprojektdauer ändert.

---

1) Vgl. zur Beschreibung dieses Algorithmus und einer exemplarischen Anwendung P.Brucker, W. Dinkelbach (Kritische Wege in Netzplänen, 1974), S. 556 f.

2) Vgl. J. Schwarze (Netzplantechnik, 1986), S. 115 ff.

2. Freie Pufferzeit (FP_i)

- Sie ergibt sich als Differenz zwischen dem kleinsten frühestmöglichen Anfangszeitpunkt aller i unmittelbar nachfolgenden Programme und dem frühestmöglichen Endzeitpunkt von i ($= FAZ_i + d_i$).

- Sie kann für Verschiebung oder Ausdehnung von i benutzt werden, ohne daß sich die frühestmöglichen Beginnzeitpunkte der nachfolgenden Programme verändern.

3. Unabhängige Pufferzeit (UP_i)

- Sie ergibt sich als Differenz zwischen dem kleinsten frühesten Anfangszeitpunkt aller i unmittelbar nachfolgenden Programme und dem größten spätesten Endzeitpunkt aller i unmittelbar vorausgehenden Programme abzüglich d_i.

- Sie kann für Verschiebungen oder Ausdehnungen von i benutzt werden, ohne daß sich an der Zeitplanung nach- und vorgelagerter Programme etwas ändert.

Die einzelnen Pufferzeiten des Beispiel der Abbildungen 4.45 und 4.46 sind in Abbildung 4.47 zusammengefaßt:

i	GP_i	FP_i	UP_i
2	2	1	0
3	1	0	0
4	1	0	0
5	1	0	0
9	4	4	3
12	7	7	6

Abb. 4.47: Pufferzeiten des Beispiels "Produktspezialisierung einer Fertigungsstufe"

Der Einsatz der Netzplantechnik stellt keine allzu großen Anforderungen an die Benutzerakzeptanz und ist mit einem relativ niedrigen Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden.

453. Die Strategiekontrolle

4531. Konzeptionelle Grundlagen der Strategiekontrolle

Aus der in Kapitel 334 geführten Diskussion um die Rolle der Führungsfunktion "Kontrolle" im Führungsfunktionsverbund "Management", speziell aus der ihr dort zugewiesenen Kompensationsfunktion in bezug auf die Planung, läßt sich folgendes System strategischer Kontrollen ableiten:[1)]

1. (gerichtete) Kontrolle der strategischen Pläne
2. (gerichtete) Kontrolle der Prämissen strategischer Pläne
3. (ungerichtete) Überwachung des nicht antizipierten Umfeldes strategischer Pläne.

Elemente dieses Systems sind neben dem periodischen strategischen Management vor allem den Basisprozessen der Problemexploration im Rahmen des strategischen Projektmanagements zugeordnet.[2)]

Von den strategischen Kontrollobjekten kommt den Strategien insofern eine besondere Bedeutung zu, als ihre Umsetzung in betriebliches Handeln und die damit geschaffenen Fakten die in Kapitel 313 typisierte Wirkung strategischer Entscheidungen hervorruft, nämlich langfristige und schwerwiegende Folgen ökonomischer und soziopolitischer Art, die nur schwer rückgängig gemacht werden können. Wegen dieser erfolgspotentialdeterminierenden Wirkungen erscheint es gerechtfertigt, noch näher zu bezeichnende strategiebezogene Kontrollen zusammenzufassen und einen eigenständigen Basisprozeß "Strategiekontrolle" zu konzipieren.

---

1) Vgl. sinngemäß auch G. Schreyögg, H. Steinmann (Strategische Kontrolle, 1985), S. 401-406.

2) Vgl. dazu auch die Ausführungen in den Kapiteln 4221 und 4231.

Die strategiebezogenen Kontrollen können aus den in Kapitel 4231 vorgestellten strategischen Kontrolltypen abgeleitet werden, indem eine zusätzliche Abstufung nach den Materialisierungsphasen einer Strategie vorgenommen wird;[1] vgl. dazu auch Abbildung 4.48.

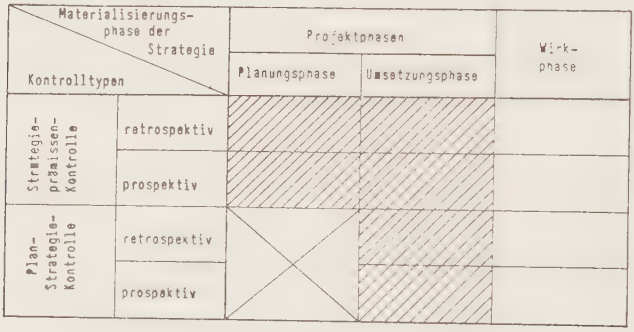


Abb. 4.48: Strategiebezogene Kontrollen

Projekt- und Wirkphase einer Strategie unterscheiden sich im Hinblick auf kontrollrelevante Fragestellungen erheblich: In der Wirkphase kann nur noch ex-post überprüft werden, ob die Zielwirkungen der nunmehr realisierten Strategie den ursprünglichen Zielvorstellungen entsprechen. Modifikationen von nicht zielkonformen Strategien sind wegen der abgeschlossenen Umsetzung und den damit geschaffenen betrieblichen Realitäten kaum mehr möglich.[2] Die verbleibenden Korrekturmöglichkeiten, nämlich Anpassungen auf operativer Ebene unter Beibehaltung der

1) Eine im Ansatz ähnliche Differenzierung von Strategien machen G. Schreyögg, H. Steinmann (Strategische Kontrolle, 1985), S. 402, indem sie zwischen "marktwirksamen" Strategien und Strategien in der "Innovations- und Entwicklungsphase" unterscheiden. Zu den Arten strategiebezogener Kontrollen vgl. ansonsten auch W.H. Newman (Constructive Control, 1975), S. 111 ff., A. Gälweiler (Kontrolle, 1981), S. 393 ff., G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 410 ff., G. Schreyögg, H. Steinmann (Strategische Kontrolle, 1985), S. 401-403 und C. Scholz (Strategisches Management, 1987), S. 218-220.

2) Vgl. A. Gälweiler (Kontrolle, 1981), S. 384 f.

nicht intendierten Strategie und Strategieplanung, sind mit Bedrohungen des Erfolgspotentials verbunden, weil eine ungeeignete Strategie entweder bewußt beibehalten wird, zumindest aber für eine längere Übergangszeit weiter wirkt.

Um den Wirkungen fehlgeschlagener Strategien vorzubeugen, ist bereits in den Projektphasen (= Planungs- und Installationsphase) zu überprüfen, ob Modifikationen der vorgesehenen Planstrategie erforderlich sind. Derartige Modifikationen sind in diesen Phasen relativ leicht möglich, weil die Materialisierung der Strategie noch nicht begonnen bzw. noch nicht abgeschlossen ist; allerdings nimmt der Modifikationsspielraum mit fortschreitender Installation ständig ab.

Im Basisprozeß "Strategiekontrolle" des strategischen Projektmanagements werden zweckmäßigerweise die Kontrollen in den Projektphasen einer Strategie zusammengefaßt;[1] sie sind in Abbildung 4.48 schraffiert gekennzeichnet. Die Aufgabe des Basisprozesses ist damit inhaltlich fixiert.

Die Durchführungsschwerpunkte der Strategiekontrolle sind die Ermittlung der Kontrollinformationen und die Initialisierung einer strategischen Analyseprozedur, falls die ermittelten Daten strategische Relevanz aufweisen. Die Beurteilung der Kontrollinformationen und die Ableitung entsprechender Korrekturmaßnahmen sind nicht Bestandteil der Strategiekontrolle.[2] Sie erfolgen vielmehr im Rahmen der strategischen Analyse bzw. in den Basisprozessen der strategischen Ziel- und Maßnahmenplanung;

---

1) Da eine Strategie nach ihrer vollständigen Umsetzung ihrenProjektcharakter verliert, werden die strategiebezogenen Kontrollen in der Wirkphase dem periodischen strategischen Management zugeordnet.

2) Anders bspw. E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 290 f. und B. Zettelmeyer (Strategisches Management, 1984), S. 212 ff.

dadurch soll vermieden werden, daß erforderliche Strategieänderungen aus der relativ engen Perspektive der Strategiekontrolle abgeleitet werden.

Damit die Strategiekontrolle der gestellten Aufgabe grundsätzlich gerecht werden kann, ist sie entsprechend den Implikationen der generellen strategischen Grundsätze auszugestalten, vgl. dazu Abbildung 4.49.

Gemäß ihrer Aufgabenstellung soll die Strategiekontrolle einen spezifischen informationellen Output in Form strategiebezogener Abweichungsinformationen liefern. Im einzelnen handelt es sich dabei um folgende Arten von Kontrollinformationen:

- retrospektive und prospektive Abweichungen der strategiebezogenen Prämissen
- retrospektive und prospektive Abweichungen von Richtung und Geschwindigkeit der Planstrategie-Umsetzung
- prospektive Abweichungen der Zielwirkungen der Planstrategie.

Von besonderer Bedeutung sind dabei die prospektiven strategiebezogenen Abweichungsinformationen, da sie aufgrund ihres Ex-ante-Charakters die größten Handlungsspielräume zur Strategieanpassung eröffnen.[1)]

Der Input der Strategiekontrolle besteht aus den Plandaten über Prämissen, Umsetzungsprozeß sowie Wirkungen der intendierten Strategie, die grundsätzlich als Kontrollgrundlagen fungieren können. Die entsprechenden Informationen liegen als Ergebnisse der Planung spezieller strategischer Ziele,

1) Vgl. bspw. G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 412.

Generelle strategische Grundsätze			Aufgabe: Überprüfung der Notwendigkeit von Strategiemodifikationen während der Projektphase Basisprozeß: STRATEGIEKONTROLLE		
			Input: Planprämissen, Zeit- und Mittelvorgaben für die Aufgabenprogramme, Projektziele	Prozeß: Aufbau/Korrektur des Strategie-Kontrollmodells, Generierung und Selektion von Strategie-Abweichungsinformationen	Output: Strategie-Abweichungsinformationen
Holismus (HOL)	Symbiose (SYM)		- keine systematische Vernachlässigung einzelner Arten von Kontrollvariablen (HOL) - Konsonanz mit den Wertvorstellungen der Vollzugsträger (SYM)	- kontinuierliche Überprüfung der Planprämissen (HOL) - Vermeidung eines unkontrollierten Informationsverlustes (HOL) - Beteiligung der Vollzugsträger an der Formulierung der Kontrollstandards (SYM)	- Dokumentation aller registrierten strategiebezogenen Abweichungen (HOL)
	Synergie (SYN)				
Präaktivität (PRE)	Initiative (INV)		- relative Konstanz der Strategie-Kontrollgrundlagen (RES)	- frühzeitiger Kontrollbeginn (INV)	- prospektive strategiebezogene Abweichungen (PRE)
	Resistenz (RES)				
Variabilität (VAR)	Flexibilität (FLX)		- Offenheit für Änderungen der Kontrollsituation (VAR)	- Anpassung des Strategie-Kontrollmodells an geänderte Kontrollsituation (VAR)	
	Reversibilität (REV)				
Operationalisierung (OPG)	Komplexitätsreduktion (KOM)	Dekomposition (DEK)	- Abbildung des Kontrollobjektes "Strategie" durch mehrere Kontrollvariablen (KOM) - Bedeutungsordnung der Strategie-Kontrollvariablen (KOM) - Operationalität der Kontrollgrundlagen (OPG)	- Abstufung der Kontrollintensität (KOM)	- Bedeutungsordnung der strategiebezogenen Abweichungen (KOM)
		Kondensation (KON)			
	Kreativität (KRV)				

Abb. 4.49: Implikationen der generellen strategischen Grundsätze für die Strategiekontrolle

der Strategieselektion und der Strategieimplementierung vor.

An die Kontrollgrundlagen (= Kontrollvariablen und -standards) einer Strategie sind mehrere, z.T. gegenläufige Anforderungen zu stellen:

1. das Kontrollobjekt "Strategie" soll stets durch mehrere Kontrollvariablen gleichzeitig überwacht werden, um der Vielschichtigkeit der Strategievoraussetzungen und -wirkungen Rechnung zu tragen.[1)]

2. Die Bedeutungsordnung der Strategie-Kontrollvariablen soll eine Abstufung der Kontrollintensität ermöglichen und damit zur Kontrolleffizienz beitragen. Derartige Bedeutungsordnungen ergeben sich mit der Bestimmung aktiver und kritischer Prämissen im Rahmen der strategischen Analyse, der Gewichtung der strategischen Projektziele im Rahmen der Strategieselektion und der Bestimmung der Aufgabenprogramme des kritischen Weges im Rahmen der Strategieimplementierung.

3. Die Operationalität der Strategie-Kontrollgrundlagen ist Voraussetzung für die Ermittlung aussagefähiger Abweichungsinformationen. Im Hinblick auf die oft nur ordinalen und nominalen Skalenniveaus bedeutet dies, daß die Kontrollvariablen und -standards möglichst eindeutig zu formulieren sind, um späteren Umdeutungen vorzubeugen.[2)]

4. Die im Sinne der Kontrolleffektivität erforderliche Offenheit der Strategiekontrolle für Änderungen der Kontrollsituation bedingt, daß Zusammensetzung und Ausprägung der Kontrollgrundlagen im Zeitablauf anzupassen sind.[3)]

---

1) Vgl. sinngemäß auch E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 292.

2) Vgl. zum Meßproblem als einen zentralen Problemkreis strategischer Kontrollen R. Köhler (Kontrolle, 1976), S. 309-312, hier: S. 310; siehe auch B. Zettelmeyer (Strategisches Management, 1984), S. 97 f.

3) Vgl. auch E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 292 f. und H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 341.

5. Im Hinblick auf die Verhaltenswirkung ist eine relative Konstanz der Strategie-Kontrollgrundlagen erforderlich.[1] Insbesondere bei den beeinflußbaren Kontrollvariablen und -standards ist eine gewisse Stabilität Voraussetzung dafür, daß die Vollzugsträger ihr Handeln auf das Erreichen der Vorgaben ausrichten. Ständiges Revidieren läßt die Ernsthaftigkeit und Verbindlichkeit der Kontrollgrundlagen zweifelhaft erscheinen; sie verlieren damit ihre Motivationswirkung.

Der Prozeßablauf der Strategiekontrolle ist in Abbildung 4.50 schematisch dargestellt. Er leitet sich ab aus den beiden eingangs beschriebenen Durchführungsschwerpunkten dieses Basisprozesses, nämlich der Generierung strategisch relevanter Abweichungsinformationen und der Anregung strategischer Analyseprozesse sowie den oben genannten Anforderungen an die Strategie-Kontrollgrundlagen.[2]

Den Ausgangspunkt der Strategiekontrollprozedur bildet je nach Planungs- bzw. Umsetzungsstadium einer Strategie der Aufbau bzw. die Korrektur des Strategie-Kontrollmodells.

Grundsätzlich sollte das Strategie-Kontrollmodell aufgrund der herausragenden Bedeutung prospektiver Kontrollinformationen für eine rechtzeitige und wirkungsvolle Strategiemodifikation nach dem Leitlinienkonzept strukturiert sein. Dies bedeutet, daß für jede Kontrollvariable eine Folge künftig angestrebter Kontrollstandards formuliert wird; vgl. dazu im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 4532.

---

1) Vgl. auch S. Munari, C. Naumann (Strategische Steuerung, 1984), S. 379.

2) Vgl. zu Vorschlägen für eine Strategiekontrollprozedur auch E. Zahn (Strategische Planung, 1979), S. 291, H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 341 und S. Munari, C. Naumann (Strategische Steuerung, 1984), S. 378 f.

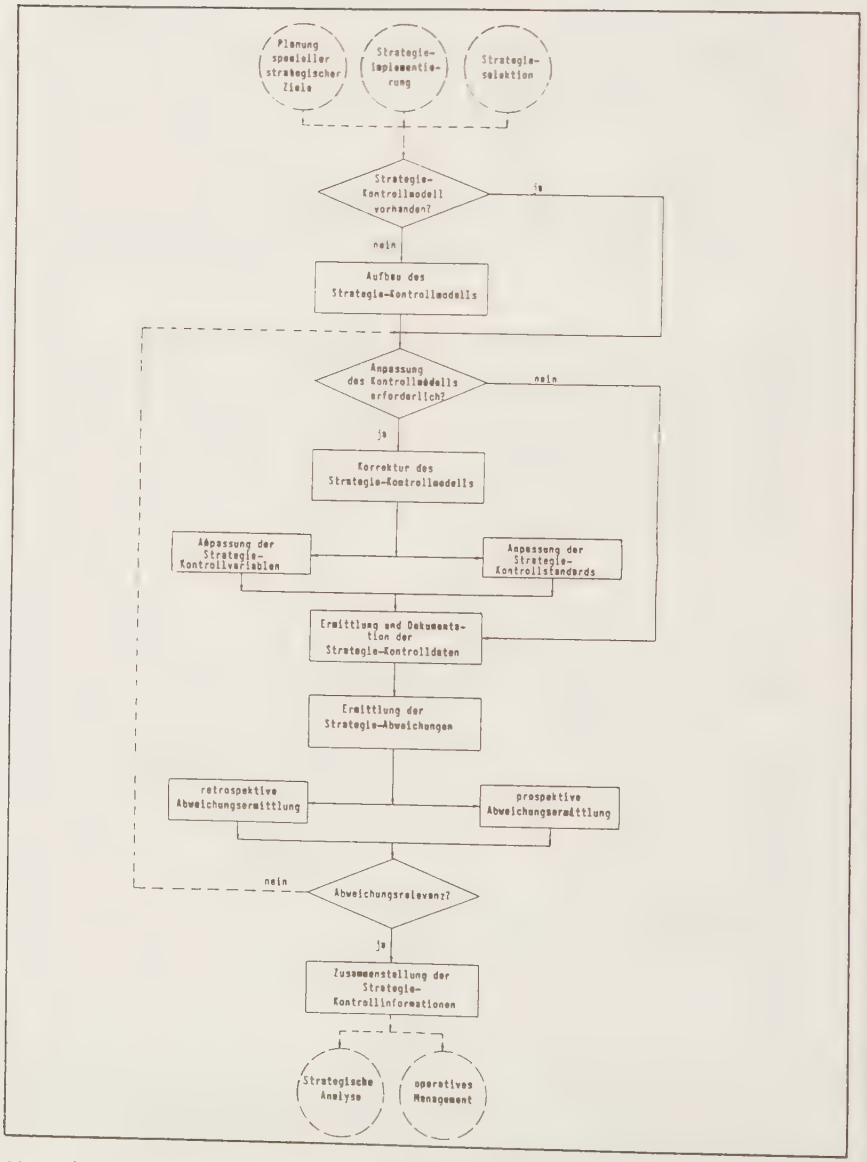


Abb. 4.50: Prozeßablauf der Strategiekontrolle

Unabhängig davon sind bei der Erstellung/Aktualisierung des Strategie-Kontrollmodells folgende Elemente festzulegen:

1. Kontrollgrundlagen (Kontrollvariablen und -standards)
2. Kritische Abweichungswerte
3. Kontrollperiodik.

Zur Festlegung der Kontrollgrundlagen erfolgt eine Auswahl von Kontrollvariablen und -standards aus den Plandaten, die das bisherige strategische Projektmanagement generiert hat, wobei folgende Kriterien maßgeblich sind:

- Relevanz der Kontrollgrundlagen
- Operationalität der Kontrollgrundlagen
- Akzeptanz der Kontrollgrundlagen
- Ganzheitlichkeit der Kontrollgrundlagen.

Das Relevanz- und das Operationalitätskriterium sind unmittelbare Umsetzungen der entsprechenden Anforderungen an den Input der Strategiekontrolle; vgl. dazu die vorangegangenen Ausführungen. Nach dem Akzeptanzkriterium sind vor allem die Kontrollstandards im Einvernehmen mit den Vollzugsträgern festzulegen;[1] dadurch sollen verhaltensbedingte Barrieren für Strategiekontrollen abgebaut werden.[2] Das Ganzheitlichkeitskriterium ist erforderlich, damit bei der Strategiekontrolle keine Art von Kontrollvariablen systematisch vernachlässigt wird; das Strategie-Kontrollmodell soll demnach nebeneinander möglichst Strategieprämissen, Parameter der Strategierealisierung und Variablen der Strategiewirkung enthalten.

---

1) Vgl. auch H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 341.

2) Vgl. zum Akzeptanzproblem als einem weiteren zentralen Problemkreis strategischer Kontrollen R. Köhler (Kontrolle, 1976), S. 314-317; siehe auch B. Zettelmeyer (Strategisches Management, 1984), S. 94 ff.

Mit den kritischen Abweichungswerten werden für die einzelnen Kontrollvariablen Margen festgelegt, bei deren Überschreiten eine grundlegende Änderung der Planstrategie nicht mehr ausgeschlossen werden kann. Diese Margen sind aus den Analyse- und Planungsergebnissen des bisherigen strategischen Projektmanagements abzuleiten, wobei aufgrund der Informationsbedingungen strategischer Entscheidungsprobleme von den eher pessimistischen Plandaten auszugehen ist.

Bei der Festlegung der Kontrollperiodik ist zwischen den Strategieprämissen-Kontrollen einerseits und den Planstrategie-Kontrollen andererseits zu unterscheiden: Die Kontrolle der selektierten, wichtigsten Strategieprämissen sollte ab der Planungsphase einer Strategie kontinuierlich durchgeführt werden, damit überholte bzw. falsche Planannahmen möglichst frühzeitig erkannt werden und mögliche Handlungsspielräume für Strategiemodifikationen nicht verloren gehen.[1)]

Strategierealisierungs- und Strategiewirkungskontrollen sind regelmäßig durchzuführen, wobei eine kalenderzeitliche und eine ereigniszeitliche Regelung unterschieden werden können. Bei kalenderzeitlicher Regelung werden die Planstrategiekontrollen in bestimmten periodischen Abständen durchgeführt. Besonderes Gewicht in der Installationsphase einer Strategie hat die ereigniszeitliche Regelung; dabei erfolgt die Kontrolle jeweils zu den planmäßigen bzw. effektiven Realisierungszeitpunkten wichtiger Teilabschnitte ("Meilensteine") der Strategieumsetzung.[2)] Derartige "Meilensteine" sind bspw. erreicht, wenn bestimmte Schlüsselinformationen eingehen oder

---

1) Vgl. dazu ähnlich A. Gälweiler (Kontrolle, 1981), S. 386, A. Picot (Strukturwandel, 1981), S. 566, H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 346, B. Zettelmeyer (Strategisches Management, 1984), S. 79 und 81 sowie G. Schreyögg, H. Steinmann (Strategische Kontrolle, 1985), S. 401.

2) Vgl. zu diesem "Milstone"-Konzept W.H. Newman (Constructive Control, 1975), S. 69; siehe auch A. Gälweiler (Kontrolle, 1981), S. 394 f.

Projektabschnitte mit großen Investitionsprogrammen anstehen.[1] Zu solchen Zeitpunkten wird eine umfassende (retrospektive und prospektive) Bestandsaufnahme vorgenommen, um den bisherigen Verlauf und die künftige Entwicklung des Gesamt-Projektes zu überprüfen. Gerade in frühen Stadien der Strategieumsetzung haben "Meilensteine" den Charakter kritischer Kontrollpunkte, an denen auch der Abbruch des Gesamtprojektes zur Debatte steht.[2]

Die bisherigen Ausführungen zur Festlegung der Elemente des Strategie-Kontrollmodells gelten im Grundsatz sowohl beim erstmaligen Aufbau als auch bei späteren Korrekturen des Modells; allerdings dürfte es sich bei der Modellkorrektur i.A. lediglich um partielle Anpassungen handeln.

Die Erfordernis zur Anpassung des Strategie-Kontrollmodells erwächst aus der sich im Zeitablauf ändernden Kontrollsituation einer Strategie. Als zeitvariable Determinanten der Kontrollsituation können unterschieden werden:

1. der Materialisierungsgrad von Strategien
2. der Informationsgrad bzgl. Strategiebedingungen und -wirkungen.

---

1) Im Beispiel zur Planstrategie "Produktspezialisierung einer Fertigungsstufe" in Kapitel 4522 sind derartige wichtige Teilabschnitte der Abschluß der Forschungsarbeiten zur Gewinnung des technischen Kow-hows, die Herstellung der benötigten Betriebsmittel, der Abschluß der Tests des neuen Produktionssystems sowie die Erweiterung der Produktionshallen.

2) Ein Abbruch ist vorzunehmen, wenn die Nachteile der Projektweiterführung (drohende Verluste, noch zu investierendes Kapital, Folgekosten usw.) die Nachteile der Projekteinstellung (Verlust der investierten Ressourcen, nicht mehr rückgängig machbarer künftiger Ressourceneinsatz, personelle Konsequenzen, Imageverlust usw.) überwiegen; vgl. dazu G.U. Mössner (Unternehmesstrategien, 1982), S. 419 ff.

Der Materialisierungsgrad von Strategien korrespondiert mit den eingangs beschriebenen Materialisierungsphasen. Während in der Planungsphase ausschließlich die Annahmen über die strategiebezogene Bedingungskonstellation als Kontrollvariablen herangezogen werden können, kommen in der Installationsphase vor allem Parameter der Projektrealisierung, wie z.B. Zeit- und (bewerteter) Ressourceneinsatz sowie Etappenziele, und die verfolgten speziellen strategischen Ziele hinzu.

Unabhängig vom Materialisierungsgrad einer Strategie gilt, daß sich die Kontrollsituation durch den im Zeitablauf ständig zunehmenden Informationsgrad bzgl. der Strategiebedingungen und -wirkungen fortlaufend ändert.[1] Diese Informationsgradänderungen schlagen sich vor allem nieder in einer Erhöhung des Skalenniveaus und des Präzisionsgrades der Kontrollstandards.

Der nächste Schritt der Strategiekontrollprozedur nach Aufbau bzw. Korrektur des Kontrollmodells besteht in der Ermittlung und Dokumentation der Strategie-Kontrolldaten. Bei den Kontrollgrundlagen handelt es sich allgemein um indikative Informationen zu den Ausprägungen der Kontrollvariablen, die deren (normativen) Kontrollstandards gegenübergestellt werden.

Die Ermittlung der Strategie-Kontrolldaten besteht zum einen in der Messung der bereits realisierten Variablenausprägungen (=IST-Daten) und zum anderen in der Prognose künftig zu erwartender Variablenausprägungen (=WIRD-Daten) auf der Basis des derzeit aktuellen Informationsstandes; als Prognoseinstrument kommt vor allem die Delphi-Methode in Betracht.[2]

Durch die Dokumentation der Strategie-Kontrolldaten soll ein unkontrollierter Informationsverlust vermieden werden. Mit einer derartigen Dokumentation wird die Ursachenanalyse rele-

---

1) Vgl. ähnlich G.U. Mössner (Unternehmensstrategien, 1982), S. 405.

2) Vgl. zur Delphi-Methode die Ausführungen in Kapitel 4232.

vanter Strategieabweichungen in späteren Umsetzungsstadien erheblich erleichtert und beschleunigt.

Bei der Ermittlung der Strategie-Abweichungen im nächsten Schritt der Strategiekontrollprozedur handelt es sich um die formale Durchführung retrospektiver SOLL-/IST-Vergleiche sowie prospektiver SOLL-WERDEN-/WIRD-Vergleiche. Die anschließende Überprüfung der Abweichungsrelevanz gibt Aufschluß über die zu ergreifenden Maßnahmen; Maßstäbe dazu sind die im Strategie-Kontrollmodell festgelegten kritischen Werte:

- Bei geringfügigen Abweichungen von tatsächlichen Werten und Strategie-Kontrollstandards erfolgt keine Kontrollmeldung, da oszillative Schwankungen um das vorgegebene Soll unter den Informationsbedingungen strategischer Entscheidungsprobleme schon aus methodischen Gründen unvermeidlich sind.

- Bei erheblichen Abweichungen von Kontrolldaten und -standards, die sich jedoch unterhalb der kritischen Abweichungswerte bewegen, werden entsprechende Kontrollinformationen an das strategieumsetzende operative Management weitergeleitet, das nach geeigneten Maßnahmen suchen soll, welche die tatsächliche der planmäßigen Strategierealisierung wieder angleichen.

- Übersteigen die Abweichungen die festgelegten kritischen Werte, gehen entsprechende Strategie-Kontrollinformationen an die strategische Analyse, in der unter gesamtunternehmensbezogenen Gesichtspunkten über die Notwendigkeit einer Modifikation der Planstrategie entschieden wird.

4532. Methodische Unterstützung der Strategiekontrolle

Das in Kapitel 4531 angesprochene Leitlinienkonzept, das zur Ausgestaltung des Strategie-Kontrollmodells herangezogen werden soll, weist zwei wesentliche Merkmale auf:[1)]

1. Die Strategieentwicklung wird vorausschauend überwacht.
2. Die Strategieentwicklung wird anhand mehrerer Kontrollvariablen überwacht.

Der Grundgedanke einer vorausschauenden Überwachung der Strategieentwicklung soll anhand der Abbildung 4.51 näher erläutert werden.[2)]

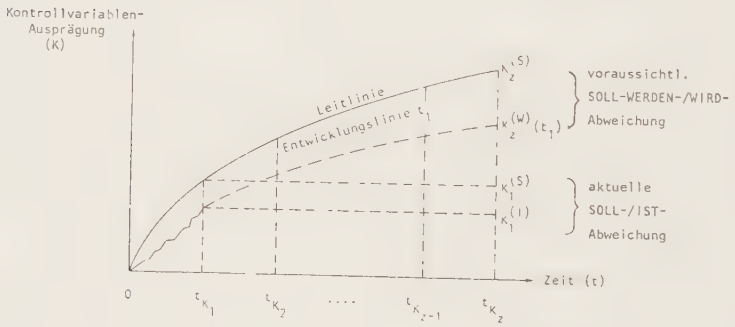


Abb. 4.51: Prinzipdarstellung des Leitlinienkonzeptes

Ausgehend von den angestrebten Umsetzungs- bzw. Wirkungsergebnissen einer Strategie ($K_z^{(s)}$) wird für jede Kontrollvariab-

---

1) Vgl. dazu C.M. Crawford (Trajectory Theory, 1966), S. 118 f., ders. (Leitlinienkonzept, 1972), S. 254-257 und R. Köhler (Grundprobleme, 1981), S. 277-280.

2) Vgl. ähnlich R. Köhler (Grundprobleme, 1981), S. 278.

le eine strategische Leitlinie festgelegt.[1] Dabei handelt es sich um eine Folge von Kontrollstandards, die den Entwicklungspfad darstellt, den eine Kontrollvariable einhalten muß, wenn die angestrebten Endzustände erreicht werden sollen.

Überprüfungen des Entwicklungsstandes einer Strategie zu bestimmten Kontrollterminen (t_K) zeigen zunächst die aktuelle Kursabweichung (=SOLL-/IST-Abweichung) der jeweiligen Kontrollvariablen. Aufgrund dieser und zurückliegender Kontrollinformationen kann dann eine Entwicklungslinie prognostiziert werden, die anzeigt, mit welchem weiteren Verlauf der Kontrollvariablen und welchem tatsächlichen Endergebnis ($K_z^{(w)}$) zu rechnen ist, wenn keine Korrekturen vorgenommen werden.

Auf der Basis der ermittelten aktuellen und voraussichtlichen Abweichungen können frühzeitig Korrekturmaßnahmen abgeleitet werden, die von einer Anpassung der tatsächlichen an die vorgesehene Entwicklung über eine Modifikation der strategischen Leitlinie bis hin zur Aufgabe einer Strategie reichen können.

Der Grundgedanke einer multidimensionaler Überwachung der Strategieentwicklung soll anhand des Beispiels in Abbildung 4.52 näher erläutert werden.[2]

Eine Strategie ist auf die (zielkonforme) Veränderung bestimmter strategischer Faktoren ausgerichtet, die ihrerseits Teil eines ganzen Faktorgeflechtes sind. Der Kurs (und damit Erfolg oder Mißerfolg) einer Strategie hängt also zu jedem Zeitpunkt von einer ganzen Reihe von Einflußgrößen ab, so daß mehrere strategische Leitlinien zur Überwachung der Strategieentwicklung zu formulieren sind. Entscheidend ist dabei, daß aufgrund der Wirkungsbeziehungen zwischen den strategi-

1) Vgl. zu diesem Begriff R. Köhler (Grundprobleme, 1981), S. 279.

2) Die Abbildung wurde leicht modifiziert übernommen von R. Köhler (Grundprobleme, 1981), S. 280.

schen Faktoren die Standards der einzelnen Kontrollvariablen zu jedem Zeitpunkt in einem bestimmten Verhältnis zueinander stehen müssen; es ergeben sich m.a.W. zeitpunktbezogene strategische Leitprofile.

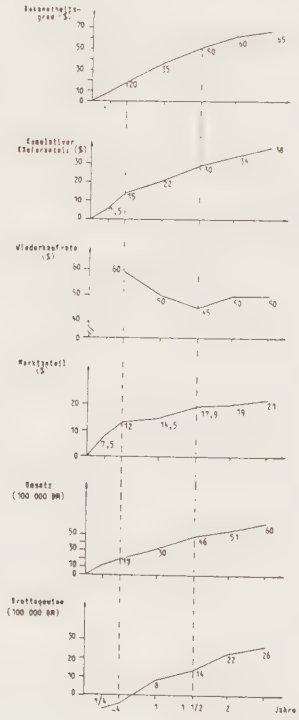


Abb. 4.52: Beispiel zur multidimensionalen Überwachung einer Produkteinführungs-Strategie mit Hilfe strategischer Leitlinien

Welche Kontrollvariablen zur Bildung von Leitlinien resp. Leitprofilen heranzuziehen sind, hängt von den Einflußgrößen und Wirkungszusammenhängen des jeweiligen Problembereichs ab.

Im Fall einer Produkteinführungs-Strategie hängt der Erfolg wesentlich vom Käuferverhalten ab. Dementsprechend sind solche Kontrollvariablen auszuwählen, die den Entwicklungspro-

zeß abbilden, den die Käufer durchlaufen müssen, wenn die mit der Strategie angestrebten Erfolgs- und Liquiditätsziele erreicht werden sollen. Im einzelnen kann dieser Entwicklungsprozeß wie folgt gekennzeichnet werden (denkbare Kontrollvariablen sind in Klammern angegeben):[1)]

1. Die potentiellen Käufer müssen von dem neuen Produkt gehört haben (Bekanntheitsgrad).
2. Sie müssen von den Funktionen und Vorzügen des neuen Produktes erfahren haben (Eignungsgrad).
3. Sie müssen entschieden haben, daß das neue Produkt eine Probe wert ist (Absicht zum Erstkauf).
4. Sie müssen das Produkt (zumindest) einmal gekauft haben (kumulativer Käuferanteil).
5. Sie müssen sich entschlossen haben, das Produkt künftig wieder zu kaufen (Absicht zu Folgekäufen).
6. Sie müssen das Produkt tatsächlich wieder kaufen (Wiederkaufrate).

Das Beispiel in Abbildung 4.52 zeigt exemplarisch Leitlinien für ausgewählte Kontrollvariablen zur Überwachung einer Produkteinführungs-Strategie mit bestimmten Umsatz- und Gewinnzielen. Die strategischen Leitprofile, die ein umfassendes Bild des Soll-Entwicklungsstandes einer Strategie zu den jeweiligen Kontrollzeitpunkten vermitteln sollen, ergeben sich durch senkrechte Schnitte zur Zeitachse.

Der Einsatz des Leitlinienkonzeptes ist wegen der erforderlichen Prognosen mit einem zumindest mittleren Zeit- und Ressourcenaufwand verbunden. Die Benutzerfreundlichkeit ist eher niedrig einzustufen, da der Benutzer bei der Bestimmung strategischer Leitlinien und Leitprofile aufgrund des Standes der strategischen Forschung weitgehend auf sich alleingestellt ist.

---

1) Vgl. C.W. Crawford (Trajectory Theory, 1966), S. 118 f.

46. Situative Besonderheiten der funktionellen Gestaltung

Die nachfolgende Betrachtung situativer Besonderheiten bei der funktionellen Gestaltung des strategischen Projektmanagements erfolgt wiederum getrennt nach dem prozessuellen und dem instrumentellen Gestaltungsaspekt.

(1) Für die prozessuelle Gestaltung des strategischen Projektmanagements sind zunächst die in Kapitel 411 abgeleiteten Implikationen der generellen strategischen Grundsätze maßgeblich. Im Hinblick auf den Gesamtprozeß zur Bewältigung einer strategischen Herausforderung gilt demnach:

- daß eine Schwerpunktverschiebung von problem- zu lösungsorientierten Basisprozessen stattfinden muß,
- daß alle Basisprozesse zu durchlaufen sind,
- daß die einzelnen Basisprozesse möglichst frühzeitig zu aktivieren sind,
- daß die Basisprozesse entsprechend dem Stand und den Erfordernissen der Problembewältigung zu aktivieren sind.

Diese Anforderungen sind nun in Abhängigkeit von der strategischen Situation zu relativieren. Wir greifen dabei zurück auf die formelle Typisierung strategischer Problemsituationen in Kapitel 334. Danach können folgende Arten des strategischen Projektmanagements unterschieden werden:

1. Management potentieller strategischer Herausforderungen
2. Management chronischer strategischer Herausforderungen
3. Management akuter strategischer Herausforderungen.

Potentielle strategische Herausforderungen weisen einen niedrigen Konturierungsgrad und einen niedrigen Handlungsdruck auf. Es handelt sich bei ihnen also um Problemstellungen, bei denen Charakter, Breite und Ausmaß der Wirkungen auf das Erfolgs-

potential der Unternehmung nicht oder nur sehr vage abgeschätzt werden können; für die Zeitspanne bis zum Eintreten der Wirkungen gibt es ebenfalls nur grobe Anhaltspunkte.[1)]

Den Schwerpunkt im Prozeß des strategischen Projektmanagements bilden in dieser Situation die Basisprozesse der strategischen Problemexploration: Die strategische Analyse soll unter Beachtung der laufenden Informationen aus der Früherkennungsprozedur den Konturierungsgrad der indizierten Problemstellung soweit erhöhen, daß eine erste Ziel- und Maßnahmenplanung vorgenommen werden kann.

Die strategische Ziel- und Maßnahmenplanung hat in dieser Situation den Charakter einer Alternativplanung, d.h., es werden für verschiedene, aufgrund des derzeitigen Konturierungsgrades für möglich gehaltene Entwicklungen der Problemstellung strategische Ziele abgeleitet und Strategien geplant.[2)] Dem Informationsstand entsprechend handelt es sich dabei eher um grob strukturierte Pläne.

Eine Strategieimplementierung erscheint in dieser Situation aufgrund der groben Strukturierung der Alternativstrategien und der Unklarheit, welche der Alternativen letztlich realisiert wird, nicht möglich. Die Strategiekontrolle richtet sich auf die ständige Überprüfung der Prämissen der Alternativstrategien, um gegebenenfalls neue Analyse- und Planungsprozesse anzustoßen.

Bei chronischen strategischen Herausforderungen ist der Wirkungscharakter der Problemstellung weitgehend bestimmt. Über Breite und Ausmaß der Wirkungen auf das Erfolgspotential der Unternehmung gibt es fundierte Schätzungen. Der zu erwartende

---

1) Vgl. zu diesen einzelnen Wirkungskomponenten die Ausführungen in Kapitel 421.

2) Vgl. zum Begriff der Alternativplanung U. Krystek (Krisenbewältigungs-Management, 1979), S. 172 ff. und die dort verarbeitete Literatur.

Eintrittszeitpunkt der Problemwirkung läßt genügend Zeit für überlegte strategische Reaktionen.

Den Schwerpunkt im Prozeß des strategischen Projektmanagements bilden in einer derartigen Situation die Basisprozesse der strategischen Ziel- und Maßnahmenplanung. Die strategische Ziel- und Maßnahmenplanung hat dabei den Charakter einer Präventivplanung:[1] Nach einer Überprüfung und evtl. Anpassung der generellen strategischen Ziele wird durch die Planung spezieller Ziele, die Strategiegenerierung und die Strategieselektion diejenige Strategiealternative ermittelt, die am besten geeignet erscheint, den Problemwirkungen vorzubeugen, d.h. eine Bedrohung abzuwehren bzw. das Verstreichen einer Chance zu verhindern.

Die Strategiekontrolle ist in dieser Situation neben der ständigen Überprüfung der Strategieprämissen auf die Überwachung des Strategieumsetzungsprozesses und der voraussichtlichen Strategiewirkung gerichtet.

Die Basisprozesse der strategischen Problemexploration haben in dieser Situation folgende Funktion: Nach der Verabschiedung der Planstrategie und dem Einbau ihrer Prämissen ins Strukturkonzept des strategischen Aufgabenfeldes ist sie im Rahmen der strategischen Früherkennung Gegenstand der ständigen gerichteten Beobachtung. Die strategische Analyse wird bei entsprechenden Problemanzeigen der strategischen Früherkennung und der Strategiekontrolle aktiviert, um die Notwendigkeit einer Strategiekorrektur zu überprüfen.

Bei akuten strategischen Herausforderungen sind Charakter, Breite und Ausmaß der Problemwirkungen auf das Erfolgspotential der Unternehmung detailliert abschätzbar. Der zu erwartende Eintrittszeitpunkt der Wirkungen erfordert schnelles Handeln.

---

1) Zum Begriff der Präventivplanung vgl. U. Krystek (Krisenbewältigungs-Management, 1979), S. 212 f.

Die strategische Ziel- und Maßnahmenplanung ist in dieser Situation zeitlich und inhaltlich bewußt zu beschränken. Innerhalb eines durch die verbleibende Reaktionszeit bestimmten, relativ kurzen Zeitraumes sind solche strategischen Maßnahmen zu planen und zu verabschieden, die mit ihrer Umsetzung quasi "Sofortwirkung" zeigen.

Den Schwerpunkt im Prozeß des strategischen Projektmanagements bilden in dieser Situation die Basisprozesse der Strategiedurchsetzung. Die Realisierung der gewählten Maßnahmen ist schnellstmöglich ingangzusetzen, was insbesondere aus institutioneller Sicht besondere Anforderungen an die Strategieimplementierung stellt.[1] Die Strategiekontrolle richtet sich vor allem auf die Überwachung der Strategiewirkungen.

Die Basisprozesse der Problemexploration spielen in dieser Situation eine untergeordnete Rolle. Lediglich die strategische Analyse wird bei entsprechenden Strategiewirkungsabweichungen aktiviert, und dies auch nur dann, wenn der zeitliche Spielraum gegeben ist.

(2) Für die instrumentelle Ausstattung des strategischen Projektmanagements in Abhängigkeit von der Art der strategischen Herausforderung gilt neben den oben erläuterten Charakteristika des jeweiligen Gesamtprozesses die Anforderung der zeitlichen Effektivität, wonach der Zeitbedarf der herangezogenen Instrumente insgesamt nicht höher sein darf, als die zur Problemlösung verfügbare Zeit.[2]

Erste Anhaltspunkte für eine herausforderungsadäquate Instrumentierung des strategischen Projektmanagements ergeben sich aus den Instrumenten-Eignungsfaktoren "Basisprozeßkompatibilität" und "Zeit-/Ressourcenaufwand". Deren Ausprägungen

---

1) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 53.

2) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 412.

wurden in den vorangegangenen Ausführungen zur instrumentellen Unterstützung abgeleitet; vgl. dazu auch die Zusammenstellung in Abbildung 4.53.

Eignungsarten / Instrument	Basisprozeßkompatibilität*								Zeit-/Ressourcenaufwand			Benutzerfreundlichkeit		
	sf	sA	gZ	sZ	Sg	Ss	Si	Sk	niedrig	mittel	hoch	niedrig	mittel	hoch
Indikatorchecklisten	x	x						x	x					x
Kepner-Tregoe-Methode	x	x								x		x		
strukturelle Trendlinien	x	x							x					x
Wahrscheinlichkeits-Bedeutungs-Matrix	x	x							x					x
Checklisten strategischer Variablen		x	x			x		x	x					x
Feedback-Diagramme/Papiercomputer	x	x	x						x					x
Szenario-Technik	x	x	x	x	x	x		x			x	x		
Delphi-Methode	x	x	x	x	x	x		x			x	x		
Relevanzbaum-Verfahren		x	x		x		x				x	x		
Chancen-Bedrohungen-Matrix		x							x					x
Betroffenheits-Dringlichkeits-Matrix		x							x					x
Interessenanalysen			x	x			x			x		x		
Wertvorstellungsprofile			x	x			x		x				x	
Ziel-Kompatibilitätsmatrix			x	x					x					x
Analyse strategischer Faktoren		x		x						x		x		
(Portfolio-Matrizen)		(x)		(x)	(x)	(x)			(x)					(x)
Systeme spezieller strategischer Grundsätze					x					x			x	
morphologische Methode		x	x		x					x		x		
Brainstorming		x	x		x		x		x					x
Nutzwertanalyse						x					x	x		
Netzplantechnik							x	x	x					x
strategische Leitlinien								x		x		x		

(* Die Abkürzungen stehen für die strategischen Basisprozesse; die Reihenfolge entspricht derjenigen ihrer Behandlung in der Arbeit)

Abb. 4.53: Eignungsprofile ausgewählter Instrumente des strategischen Projektmanagements

5. Zu den institutionellen Gestaltungsaspekten des strategischen Projektmanagements

51. Grundlagen der institutionellen Gestaltung

511. Das strukturelle Konzept der institutionellen Gestaltung

Ziel der institutionellen Gestaltung ist allgemein die Verankerung des strategischen Projektmanagements im Organisationssystem der Unternehmung, wobei zwischen dem strukturellen und dem personellen Gestaltungsaspekt zu unterscheiden ist.[1)]

In struktureller Hinsicht besteht das Gestaltungsproblem in der Bildung von strategischen Managementorganen der Unternehmung. Darunter sind Organisationseinheiten zu verstehen, die bestimmte (Teil-)Aufgaben im Zusammenhang mit dem strategischen Projektmanagement wahrzunehmen haben.[2)]

Das strukturelle Konzept des strategischen Projektmanagements basiert auf der Unterscheidung folgender grundsätzlich verschiedenen Aufgabenkomplexe:[3)]

1. Trägerschaft strategischer Projekte
2. Abwicklung strategischer Projekte.

---

1) Vgl. zu dieser Unterscheidung die Ausführungen in Kapitel 334.

2) Bei strategischen Managementorganen kann es sich um Basissysteme (Stellen) oder Zwischensysteme i.S.v. (kombinierten) Organisationsformen handeln; unter Organisationsformen sind dabei Gestaltungsalternativen für die direkte Zusammenarbeit der Mitglieder einer Organisationseinheit zu verstehen; vgl. K. Bleicher (Organisation, 1985), S. 83 ff. und S. 90 ff. Vgl. auch den analogen Begriff des strategischen Planungsorgans bei J. Link (Organisation, 1985), S. 42.

3) Vgl. dazu grundlegend P. Bendixen, H.W. Kemmler (Planung, 1972), S. 71 und 76.

Die Trägerschaft umfaßt die Aufgabe der Verantwortung und damit zusammenhängend Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen für strategische Projekte. Die Abwicklung betrifft neben der Entscheidung und Kontrolle Aufgaben der Entscheidungsvorbereitung und -implementierung.

Diese grundlegende Zweiteilung strategischer Managementaufgaben impliziert zwei Ebenen der strukturellen Gestaltung:

1. Auf der Projektträgerebene erfolgt die Festlegung strategischer Kompetenz- und Verantwortungsbereiche und die Installation von originären strategischen Managementorganen. Dies sind Organisationseinheiten, für die das strategische Projektmanagement die zentrale und weitgehend eigenständige Führungsaufgabe darstellt;[1] aufgrund der an sich permanenten strategischen (Gesamt-) Aufgabe, nämlich der dauerhaften Sicherung der Unternehmensexistenz, ist diese Führungsaufgabe nicht auf ein einziges strategisches Projekt und damit zeitlich begrenzt, sondern unbefristet zu verstehen. Die aus den Entscheidungen auf der Projektträgerebene resultierende Gliederung der Unternehmung stellt die Rahmenstruktur des strategischen Projektmanagements dar.[2]

2. Auf der Projektabwicklungsebene erfolgt bereichs- und projektspezifisch die Verteilung der projektbezogenen Teilaufgaben auf einzelne Aufgabenträger. Dabei kommen

---

1) Vgl. ähnlich J. Link (Organisation, 1985), S. 43.

2) Die Rahmenstruktur des strategischen Projektmanagements stellt die "Grobstruktur" bzw. ein "Totalmodell der Organisation" aus strategischer Sicht dar; vgl. dazu H.J. Drumm (Organisationsplanung, 1980), S. 312 und K. Bleicher (Organisation, 1981), S. 83 ff.

zu den originären sog. derivative strategische Managementorgane, welche die sachlich und/oder zeitlich begrenzten Teilaufgaben der Projektabwicklung wahrnehmen.[1] Die aus den Entscheidungen auf der Projektabwicklungsebene resultierende Gliederung innerhalb der strategischen Kompetenz- und Verantwortungsbereiche stellt die Detailstruktur des strategischen Projektmanagements dar.[2]

Das strukturelle Konzept des strategischen Projektmanagements impliziert mit seiner nach strategisch relevanten Gesichtspunkten abgeleiteten Rahmenstruktur eine Innensegmentierung der Unternehmung, die i.d.R. nicht kongruent ist mit der Innensegmentierung nach operativen Gesichtspunkten.[3] Während die strategische Rahmenstruktur auf die Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen unter den Bedingungen des strategischen Problems ausgerichtet und dementsprechend eher als flexibel einzustufen ist, dient die operative Struktur der möglichst effizienten Nutzung der bestehenden Erfolgspotentiale (Erfolgsrealisierung); die dazu erforderliche Standardisierung und Verstetigung von Verfahrensroutinen bedingt eine eher als stabil einzustufende strukturelle Ausrichtung auf die Abwicklung des laufenden Geschäfts.

Da die Erfüllung sowohl der strategischen als auch der operativen Aufgaben Grundbedingung für die Wahrung der Unternehmensexistenz ist, ergibt sich die Notwendigkeit einer mehr-

---

1) Vgl. ähnlich J. Link (Organisation, 1985), S. 43.

2) Die Detailstruktur des strategischen Projektmanagements entspricht einem "Partialmodell der Organisation" aus strategischer Sicht; vgl. dazu K. Bleicher (Organisation, 1981), S. 143 ff.

3) Zur Bildung der Rahmenstruktur des strategischen Projektmanagements vgl. im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 521. Vgl. zur Problematik von strategischer und operativer Innensegmentierung auch H. Henzler (Strategische Geschäftseinheiten, 1978), S. 917 ff. H.H. Hinterhuber (Umsetzung, 1978), S. 425 ff., A. Gälweiler (Strategische Geschäftseinheiten, 1979), S. 252 ff., N. Szyperski, U. Winand (Duale Organisation, 1979), S. 195 f., K.-G. Eick (Segmentierung, 1982), S. 136 ff. und J. Link (Organisation, 1985), S. 87 ff.

dimensionalen Strukturierung der Unternehmung. Dieser Forderung trägt das "Konzept der dualen Organisation" Rechnung:[1] Die operative Aufbauorganisation sorgt als permanente Primärstruktur für die erforderliche strukturelle Stabilität der operationellen betrieblichen Transformationsprozesse, die strategische Innensegmentierung dient als anpassungsfähige Sekundärstruktur zur Schaffung der notwendigen strukturellen Flexibilität hinsichtlich Veränderungen im strategischen Aufgabenfeld.

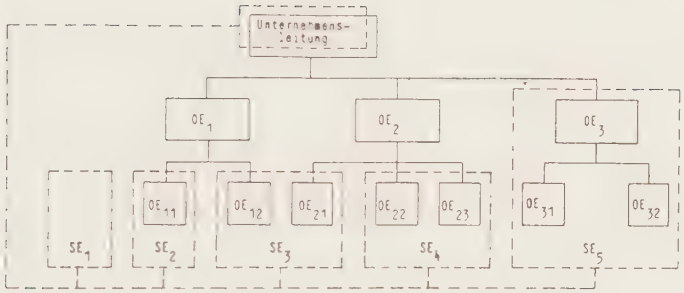
Das Nebeneinander einer strategischen und einer operativen Innensegmentierung wirft die Frage nach deren organisatorischem Verhältnis auf. Aufgrund der mit dem hier vertretenen strukturellen Konzept intendierten Gleichberechtigung von strategischer und operativer Kompetenz und Verantwortung bieten sich folgende Alternativen zur dualen Strukturierung der Unternehmung an (vgl. dazu auch Abbildung 5.1):[2]

1. das Linienkonzept der dualen Strukturierung
2. das Matrixkonzept der dualen Strukturierung.

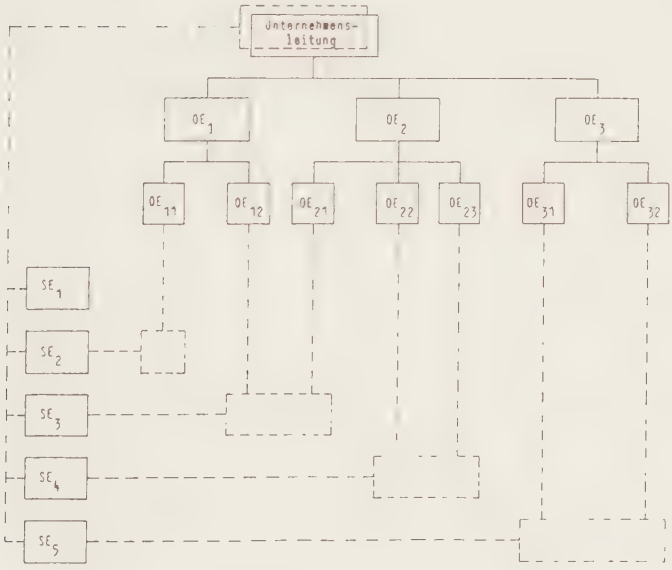
Das Linienkonzept der dualen Strukturierung (vgl. Abbildung 5.1.a)) ist gekennzeichnet durch die Zuordnung der strategischen Kompetenz- und Verantwortungsbereiche (strategische Einheiten bzw. SE) zu originären operativen Managementorganen (operative Einheiten bzw. OE), die damit eine Doppelfunktion zu erfüllen haben; für neue strategische Einheiten (SE_1 in Abbildung 5.1) sind dementsprechend

1) Vgl. dazu grundlegend N. Szyperski, U. Winand (Duale Organisation, 1979), S. 199 ff.

2) Vgl. dazu H. Henzler (Strategische Geschäftseinheiten, 1978), S. 917, N. Szyperski, U. Winand (Duale Organisation, 1979), S. 201 ff. K.-G. Eick (Segmentierung, 1982), S. 144 f. und S. 147 f. und J. Link (Organisation, 1985), S. 89 f.



a) Linienkonzept



b) Matrixkonzept

Abb. 5.1: Alternativen einer dualen Strukturierung der Unternehmung

gesonderte originäre Managementorgane einzurichten. Die mit strategischen Führungsaufgaben betrauten operativen Einheiten werden unabhängig von ihrer hierarchischen Position in der "operativen" Linie in der "strategischen" Linie (gleichrangig) unmittelbar der Unternehmensleitung unterstellt. Das Linienkonzept impliziert durch die mit ihm einhergehende Personalunion zwischen den Leitern der operativen und strategischen Einheiten Vorteile bei der operativen Umsetzung strategischer Maßnahmen sowie einen nur relativ niedrigen Personalmehraufwand.[1] Die Nachteile des Linienkonzeptes liegen zum einen in der Gefahr, daß strategische Aufgaben zugunsten der aktuellen und nicht aufschiebbaren operativen Aufgaben vernachlässigt werden; ein zweiter Nachteil liegt in dem Konfliktpotential, das zwischen (gleichrangigen) Leitern strategischer Einheiten aufgrund von Unterstellungsverhältnissen in der operativen Linie besteht; ein dritter Nachteil sind die erforderlichen zusätzlichen Abstimmungsmaßnahmen, falls wie im Fall der SE_3 in Abbildung 5.1 a) eine strategische Einheit mehrere übergeordnete operative Einheiten tangiert.[2]

Das Matrixkonzept der dualen Strukturierung (vgl. Abbildung 5.1. b)) ist gekennzeichnet durch die Zuordnung der strategischen Kompetenz- und Verantwortungsbereiche zu gesonderten, von operativen Einheiten unabhängigen originären Managementorganen, die wiederum (gleichrangig) unmittelbar der Unternehmensleitung unterstellt sind. Die mit dem Matrixkonzept verbundene personelle Trennung der Leitung strategischer und operativer Einheiten behebt die entsprechenden Nachteile des Linienkonzeptes. Nachteil des Matrixkonzep-

---

1) Vgl. dazu auch N. Szyperski, U. Winand (Duale Organisation, 1979), S. 200 f.

2) Vgl. zu diesen Kritikpunkten ebenda, S. 204 f. und H.-K. Eick (Segmentierung, 1982), S. 142 ff.

tes ist der erhöhte Bedarf an qualifizierten Führungskräften.

Wie bereits angedeutet, können strategische Managementorgane unterschiedliche organisatorische Formen aufweisen. Im Hinblick auf die strategische Rahmen- und Detailstrukturierung ist dabei von Bedeutung, daß unterschiedlich formierte Organisationseinheiten eine unterschiedliche funktionelle Leistungsfähigkeit aufweisen, so daß eine (simultane oder sukzessive) Kombination verschiedenartiger Managementorgane zur Erfüllung der Aufgaben des strategischen Projektmanagements erforderlich erscheint.[1)]

Im einzelnen können folgende formdeterminierende organisatorische Merkmale und Merkmalsausprägungen unterschieden werden:[2)]

1. Rangdifferenzierung der Mitglieder einer Organisationseinheit
   11. hierarchische Organisationsformen
   12. teamorientierte Organisationsformen
2. Bestandsfrist einer Organisationseinheit
   21. Organisationsformen auf Dauer
   22. Organisationsformen auf Zeit
3. Interaktionsniveau der Mitglieder einer Organisationseinheit
   31. Organisationsformen mit ständiger Zusammenarbeit
   32. Organisationsformen mit unständiger Zusammenarbeit
4. Aufgabengebiet einer Organisationseinheit
   41. bereichsbezogene Organisationsformen
   42. bereichsübergreifende Organisationsformen.

---

1) Vgl. dazu im einzelnen die Ausführungen in Kapitel 52.

2) Vgl. K. Bleicher (Organisation, 1981), S. 37 f. und J. Link (Organisation, 1985), S. 44 f.

Durch die (partielle oder vollständige) Kombination jeweils einer Merkmalsausprägung verschiedener organisatorischer Merkmale lassen sich folgende markante Typen von Organisationseinheiten ableiten:[1)]

1. (Zentral-) Abteilung
   hierarchische, dauerhafte Organisationseinheit mit ständiger Zusammenarbeit der Mitglieder sowie bereichsübergreifendem bzw. bereichsbezogenem Aufgabengebiet

2. Arbeitsgruppe
   teamorientierte Organisationseinheit; ansonsten gekennzeichnet wie Abteilung

3. Dauerkollegium
   teamorientierte, dauerhafte Organisationseinheit mit unständiger Zusammenarbeit der Mitglieder sowie bereichsübergreifendem bzw. bereichsbezogenem Aufgabengebiet

4. Projektgruppe
   hierarchische, befristete Organisationseinheit mit ständiger Zusammenarbeit der Mitglieder sowie bereichsübergreifendem oder bereichsbezogenem Aufgabengebiet

5. Projektteam[2)]
   teamorientierte Organisationseinheit; ansonsten gekennzeichnet wie Projektgruppe

6. Projektkollegium
   teamorientierte, befristete Organisationseinheit mit unständiger Zusammenarbeit seiner Mitglieder sowie bereichsübergreifendem oder bereichsbezogenem Aufgabengebiet.

---

1) Vgl. dazu K. Bleicher (Organisation, 1981), S. 38 ff.

2) Vgl. zu diesem Typ J. Link (Organisation, 1985), S. 116 f.

Die spezifische Leistungsfähigkeit von (Zentral-) Abteilungen liegt in der effizienten Abwicklung einer großen Menge gleichartiger, repetitiver Aufgaben; zurückzuführen ist dies auf die mit der Abteilungsbildung verbundenen fachlichen und verfahrensbezogenen Wissensspezialisierung.[1] Die spezifischen Vorteile von Arbeitsgruppen bestehen in dem bei teamorientierten Organisationsformen generell zu erwartenden relativ hohen Kreativitäts- und Problemstrukturierungspotential.[2] Ähnliches gilt für die auf bereichsübergreifender Ebene einsetzbaren Dauerkollegien, die zu dem aufgrund des zusammengefaßten komplementären Wissens zur Lösung sachlich vielschichtiger Entscheidungsprobleme geeignet sind.[3] Die drei Formen der Projektorganisation eignen sich vor allem zur Abwicklung einmaliger, zeitlich begrenzter, komplexer, innovativer Aufgaben.[4]

1) Vgl. auch K. Bleicher (Organisation, 1985), S. 100.
2) Vgl. auch J. Link (Organisation, 1985), S. 115.
3) Vgl. dazu auch K. Bleicher (Organisation, 1981), S. 59 f.
4) Vgl. ebenda, S. 62 f.

512. Das personelle Konzept der institutionellen Gestaltung

Der personelle Aspekt spielt bei der Gestaltung des strategischen Projektmanagements insofern eine bedeutende Rolle, als die Wirksamkeit der funktionellen und strukturellen strategischen Regelungen letztlich vom Menschen als dem wesentlichen Aufgabenträger abhängen.[1] Das Grundproblem der personellen Gestaltung besteht damit in der quantitativ und qualitativ adäquaten Ausstattung der strategischen Managementorgane mit Personal.

Dem hier vertretenen personellen Konzept liegt die Forderung nach einer kontextspezifischen Ausstattung mit Personal zugrunde, d.h., die Besetzung der strategischen Managementorgane soll sich am Deckungsgrad der situationsspezifischen personellen Anforderungen und der Eignung des einsetzbaren Personals orientieren.[2]

Als wichtige Kontextfaktoren der personellen Ausstattung strategischer Managementorgane sind zu nennen:

1. Bei der Funktion des strategischen Managementorgans ist global nach der Trägerschaft und der Abwicklung strategischer Projekte zu unterscheiden; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 511. Im einzelnen ergeben sich die möglichen Funktionen aus den Aufgabenstellungen der strategischen Basisprozesse; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 4.

---

1) Maschinen (speziell EDV-Anlagen) als zweite Kategorie von Aufgabenträgern haben bei strategischen Managementaufgaben lediglich Unterstützungsfunktion. Zur Unterscheidung von Menschen und Maschinen als Kategorien von Aufgabenträgern vgl. H.-C. Pfohl (Planung und Kontrolle, 1981), S. 208.

2) In bezug auf die Ausstattung originärer strategischer Managementorgane (= Führungspositionen) entspricht dieses Konzept einem situationstheoretischen Führungsansatz. Zur Unterscheidung von eigenschaftstheoretischem und situationstheoretischem Führungsansatz vgl. B. Dietel, P. Müller-Bader (Elemente, 1984), S. 148 ff.

2. Je nach Typ des strategischen Managementorgans ergeben sich u.a. bestimmte Rangdifferenzierungen und Interaktionsniveaus der (potentiellen) Mitglieder der Organisationseinheit; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 511.

3. Die Art der strategischen Herausforderung kennzeichnet auf formeller Ebene die strategische Problemsituation hinsichtlich Konturierungsgrad und Handlungsdruck; vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 334.

4. Der materielle Hintergrund der strategischen Herausforderung wird gebildet durch den konkreten strategischen Problementstehungsbereich; zur Diversität der Inhalte strategischer Herausforderungen vgl. die Grundsystematik der strategischen Potentiale in Kapitel 332.

Mit den Ausprägungen der Kontextfaktoren ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an personelle Eigenschaften und Fähigkeiten, denen durch die Auswahl entsprechend qualifizierter Führungskräfte bzw. Durchführungskräfte möglichst zu genügen ist.

Die Zusammenstellung eines generell verwendbaren Katalogs von Eigenschaften und Fähigkeiten ist aufgrund der vielfältigen situativen Bedingungen nicht möglich. Die Auflistung möglicher personeller Merkmale in Abbildung 5.2 kann daher nur exemplarischen Charakter haben.[1)]

1) Vgl. zu ähnlichen, explizit auf den strategischen Problembereich bezogenen Merkmalskatalogen H.H. Hinterhuber (Führungskräfteentwicklung, 1986), S. 354 f., an den sich die Merkmalskennung in Abb. 5.2 anlehnt, und H.-C. Pfohl, B. Zettelmeyer (Strategisches Controlling, 1987), S. 153. Vgl. ansonsten auch E. Speck (Persönlichkeitsbild, 1978), S. 499 ff., K. Bleicher (Organisation, 1981), S. 72 und D. Wagner (Personalbeurteilungssysteme, 1985), S. 110.

personelles Merkmal	Charakterisierung
Führungsvermögen	Fähigkeit, Konsens herzustellen und Individuen bzw. Gruppen sachzielgerecht zu leiten
Kooperationsvermögen	Fähigkeit, mit anderen einvernehmlich zusammenzuarbeiten
Kommunikationsfähigkeit	Fähigkeit, Sachverhalte und Meinungen klar und überzeugend darzustellen
Einfühlungsvermögen	Fähigkeit, Interessen und Bedürfnisse anderer zu erkennen sowie die Beurteilung des eigenen Verhaltens durch andere zu erfassen
Flexibilität	Fähigkeit, situationsgerechte Verhaltensmuster zu aktivieren
Streßstabilität	Fähigkeit, auch in Konfliktsituationen und unter Zeitdruck ein konstantes Leistungsniveau zu halten
Initiative	Fähigkeit, die Umstände zu beeinflussen, statt sie passiv hinzunehmen
Skeptizismus	Fähigkeit, allgemeine und eigene Normen und Verhaltensmuster in Frage stellen zu können
Übersichtsvermögen	Fähigkeit, eine Situation zu überblicken und sie in größere Zusammenhänge zu stellen, bevor Konsequenzen gezogen werden
Konzeptionelles Denken	Fähigkeit, die Grundlinien einer Problemlösung zu entwerfen
Analysefähigkeit	Fähigkeit, die wesentlichen Elemente eines Problems und seiner Ursachen zu erfassen
Synthesefähigkeit	Fähigkeit, aus konkreten Tatbeständen zu logischen Schlußfolgerungen zu kommen
Kreativität	Fähigkeit, neue Problemsichtweisen und -lösungen zu generieren
Realitätsinn	Fähigkeit, theoretische Denkansätze und Lösungsmodelle pragmatisch zu relativieren
Entscheidungsfähigkeit	Fähigkeit, rechtzeitig Entscheidungen bei niedrigem Informationsgrad zu treffen
Organisationsfähigkeit	Fähigkeit, eigene bzw. Gruppentätigkeiten wirksam zu koordinieren

Abb. 5.2: Exemplarische Liste personeller Merkmale

Zur Umsetzung des Anforderungs-/Eignungskonzeptes bieten sich zwei grundsätzliche Vorgehensweisen an: (vgl. auch Abbildung 5.3):[1)]

1. der Typenvergleich
2. der Profilvergleich.

Beim Typenvergleich erfolgt, ausgehend von einem oder mehreren Kontextfaktoren der strategischen Personalgestaltungssituation, zunächst eine summarische Bestimmung des erforderlichen Persönlichkeitstyps, d.h., einzelne Fähigkeiten werden nicht unterschieden, und anschließend die Auswahl von (Durch-) Führungskräften, deren Persönlichkeitstyp dem geforderten möglichst nahe kommt.

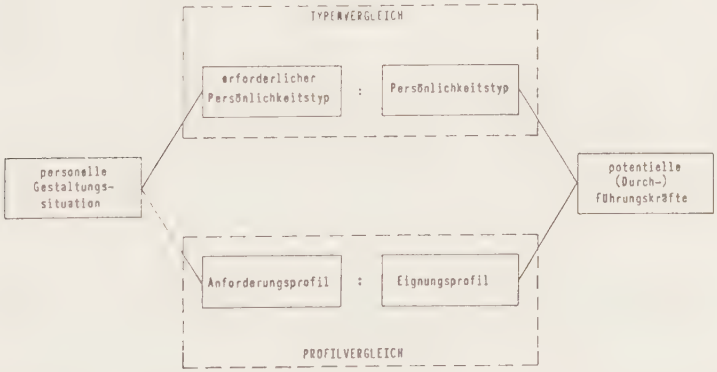


Abb. 5.3: Vorgehensweisen zur Umsetzung des Anforderungs-/Eignungs-Konzeptes

Beim Profilvergleich werden, wiederum ausgehend von einem oder mehreren Kontextfaktoren, analytisch die erforderlichen

1) Diese Vorgehensweisen entsprechen der summarischen bzw. analytischen Ausprägung des Eignungsgradverfahrens; vgl. dazu bspw. A. Remer (Personalmanagement, 1978), S. 301 ff.

Fähigkeiten und deren Ausprägungen ermittelt und in einem Anforderungsprofil zusammengefaßt. Die Auswahl einer (Durch-) Führungskraft erfolgt dann mittels der Gegenüberstellung des analog gegliederten Eignungsprofils; Auswahlkriterium ist die minimale Summe der Anforderungs-/Eignungsdifferenzen über alle betrachteten personellen Merkmale.

Angesichts der Heterogenität von möglicherweise relevanten personellen Merkmalen und der fehlenden verhaltenswissenschaftlichen Unterstützung bei der Auswahl der situativ "richtigen" Merkmale wird im folgenden auf eine Ausdifferenzierung des personellen Konzeptes weitgehend verzichtet. An dieser Stelle sollen, verbunden mit einer Verdeutlichung der beiden Vorgehensweisen zur Umsetzung des Konzeptes, lediglich exemplarisch einige Implikationen der Kontextfaktoren "Funktion des strategischen Managementorgans" sowie "Typ des strategischen Managementorgans" für die personelle Ausstattung abgeleitet werden; der Kontextfaktor "Art der strategischen Herausforderung" wird in Kapitel 5.3 nocheinmal aufgegriffen; der Kontextfaktor "materieller Hintergrund der strategischen Herausforderung" wird wegen dessen Diversität nicht weiter betrachtet.[1)]

Die Funktion strategischer Managementorgane besteht generell in der Aufnahme und Verarbeitung von Informationen, so daß der Frage nach dem "kognitiven Typ" der heranzuziehenden Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zukommt.

Zur Bildung kognitiver Persönlichkeitstypen kann auf die vier psychischen Grundfunktionen nach JUNG zurückgegriffen werden, die sich in Abhängigkeit von der Phase des Infor-

1) Vgl. zur Ableitung (möglicherweise) erforderlicher Merkmale von Führungskräften auf Geschäftsbereichsebene in Abhängigkeit von unterschiedlichen Geschäftsbereichs-Situationen M. Gerstein, H. Reisman (Strategic Selection, 1983), S. 33 ff., insbes. die Übersichten auf S. 36 f.

mationsverarbeitungsprozesses wie folgt ordnen lassen:[1)]

1. Wahrnehmung von Informationen
   11. Empfinden (sinnesbezogene Wahrnehmung)
   12. Intuieren (intuitive Wahrnehmung)
2. Weiterverarbeitung von Informationen (Beurteilung, Schlüsse ziehen)
   21. Denken
   22. Fühlen.

Durch die Kombination jeweils einer Wahrnehmungs- und einer Urteilsfunktion ergeben sich vier kognitive Persönlichkeitstypen; vgl. auch Abbildung 5.4.[2)]

Die beiden Extremtypen (ED und IF) können wie folgt charakterisiert werden:[3)]

- Der ED-Typ erfaßt seine Umwelt mit einer Fülle von Detailinformationen in Form objektiver Fakten, konkreter Ereignisse usw. Er denkt analytisch-zerlegend und interessiert sich für einzelne Aspekte von Problemstellungen. Schlußfolgerungen zieht er auf der Basis der wahrgenommenen "harten" Fakten durch Anwendung logischer Ableitungsregeln. Dieser Persönlichkeitstyp weist eine große Affinität zu wohl-definierten Problemen auf.

- Der IF-Typ ist nicht an Einzelheiten interessiert; er erfaßt seine Umwelt ganzheitlich, wozu bereits ein geringer Informationsgrad ausreicht. Schlußfolgerungen unterliegen den persönlichen Ansichten und Werthaltungen. Diesem Per-

---

1) Vgl. zu den vier psychischen Grundfunktionen C.G. Jung (Psychologische Typen, 1960), S. 561. Vgl. zur Bildung kognitiver Persönlichkeitstypen ansonsten H.-C. Pfohl (Problemdefinition, 1980), S. 611; siehe auch H. Müller-Merbach, D.W. Nelgen (Nutzen psychologischer Typologien, 1980), S. 625 f.

2) Vgl. auch H. Müller-Merbach, D.W. Nelgen (Nutzen psychologischer Typologien, 1980), S. 625.

3) Vgl. H.-C. Pfohl (Problemdefinition, 1980), S. 611; siehe auch H.-C. Pfohl, B. Zettelmeyer (Strategisches Controlling, 1987), S. 156.

sönlichkeitstyp "liegen" offene, schlecht abgrenzbare Problemstellungen (schlecht-definierte Probleme).

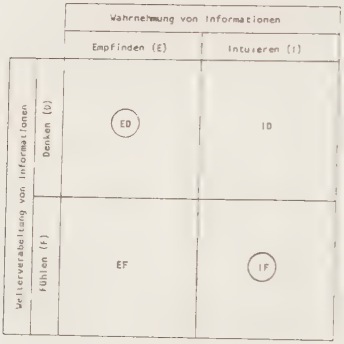


Abb. 5.4: Kognitive Persönlichkeitstypen

Da die Schlecht-Definiertheit wesentliches Merkmal strategischer Problemstellungen ist, kann gefolgert werden, daß zur Ausstattung der strategischen Managementorgane zweckmäßigerweise Personen herangezogen werden, deren kognitiver Stil dem IF-Typ nahekommt.[1)]

Der Typ des strategischen Managementorgans impliziert u.a. bestimmte Rangdifferenzierungen und Interaktionsniveaus der Mitglieder der betreffenden Organisationseinheit. Aus den Ausprägungen dieser organisatorischen Merkmale lassen sich durch Plausibilitätsüberlegungen erforderliche personelle Merkmale der potentiellen Mitglieder ableiten und managementorganspezifische Anforderungsprofile bilden.

In Abbildung 5.5 sind exemplarisch die (möglichen) Anforderungsprofile für Mitglieder einer Projektgruppe wiedergegeben.[2)] Bei einer Projektgruppe handelt es sich um eine

1) Vgl. H.-C. Pfohl, B. Zettelmeyer (Strategisches Controlling, 1987), S. 157 f.

2) Vgl. ähnlich W. Dreger (Projekt-Management, 1975), S. 51.

Organisationseinheit, deren Mitglieder zum einen ständig zusammenarbeiten; daraus läßt sich auf besondere Anforderungen hinsichtlich Kooperations- und Einfühlungsvermögen sowie Kommunikationsfähigkeit und Initiative schließen. Weiterhin ist eine Projektgruppe eine hierarchische Organisationseinheit, so daß für den Projektleiter (zusätzlich) vor allem ein hohes Führungsvermögen sowie Entscheidungs- und Organisationsfähigkeit zu fordern sind.[1)]

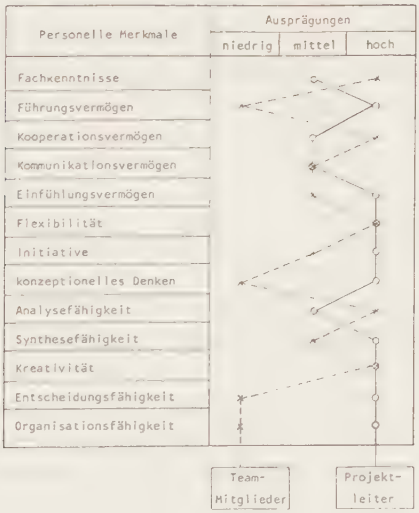


Abb. 5.5: Anforderungsprofile für Mitglieder eine Projektgruppe

1) Die restlichen Merkmale der Anforderungsprofile in Abbildung 5.5 sind aus dem Anlaß zur Installation der Projektgruppe abgeleitet, der i.A. in der Abwicklung komplexer, innovativer Aufgaben besteht.

52. Die strukturelle Gestaltung des strategischen Projektmanagements

521. Konzeptionelle Grundlagen der Rahmenstrukturierung

Zweck der Rahmenstrukturierung des strategischen Projektmanagements ist allgemein die Bestimmung einer organisatorischen Gliederung der Unternehmung auf der Projektträgerebene, welche die Bewältigung der strategischen Führungsaufgabe wirkungsvoll unterstützt.[1)]

Das damit aufgeworfene organisatorische Gestaltungsproblem umfaßt aus entscheidungstheoretischer Perspektive formal folgende Komponenten:[2)]

1. die Bedingungskonstellation
2. die Zielkriterien
3. die Gestaltungsvariablen.

Die Bedingungskonstellation der Rahmenstrukturierung des strategischen Projektmanagements wird generell gebildet von den Merkmalen des strategischen Aufgabenfeldes einer Unternehmung, wie wir sie in Kapitel 31 beschrieben haben.[3)] Als wesentliche Bedingungen sind demnach zu nennen:

- das Dynamikgefälle zwischen Unternehmung und Umwelt
- das Komplexitätsgefälle zwischen Unternehmung und Umwelt

---

1) Vgl. zur Unterscheidung von Projektträger- und Projektabwicklungsebene die Ausführungen in Kapitel 511.

2) Vgl. zu den Komponenten eines Entscheidungsproblems auch die Ausführungen in Kapitel 313.

3) Dies ist auch insofern plausibel, als die "Organisation" neben dem "Management" und den "Führungskräften" als eigenständiges Instrument der Unternehmensführung aufgefaßt werden kann; vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 334.

- der Systemcharakter der Unternehmung selbst sowie des Unternehmens-/Umwelt-Verhältnisses.

Die Zielkriterien der Rahmenstrukturierung des strategischen Projektmanagements geben an, wie die Wirkung alternativer Strukturierungsmaßnahmen gemessen werden soll. Grundsätzlich sind dabei wie bei allen Entscheidungen die allgemeinen Unternehmensziele (Gewinn, Liquidität, Beschäftigung usw.) relevant. Abgesehen jedoch von der Unbrauchbarkeit derartiger Ziele im Zusammenhang mit strategischen Fragestellungen,[1] scheitert deren Anwendung an Operationalisierungsproblemen der Strukturwirkungen einerseits und an der mangelnden Zurechenbarkeit von Zieländerungen auf einzelne Strukturierungsmaßnahmen andererseits.[2]

In der Organisationsforschung behilft man sich in dieser Situation mit der Formulierung von qualitativen Ersatzkriterien (resp. Subzielen, untergeordneten Zielen usw.), von denen angenommen wird, daß sie in einem heuristischen Zweck-Mittel-Verhältnis zu den allgemeinen Unternehmenszielen stehen.[3]

Im Hinblick auf die Rahmenstrukturierung des strategischen Projektmanagements bietet sich an, derartige Ersatzkriterien aus dem Konzept der strategischen Potentiale und der strategischen Grundsätze abzuleiten.[4] Demnach soll die

---

1) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 4321.

2) Vgl. zur Problematik der Effektivitäts- und Effizienzmessung von Organisationsstrukturen E. Grochla, M. K. Welge (Effizienzbestimmung, 1975), S. 273 ff. H.J. Drumm (Organisationsplanung, 1980), S. 312 f. und E. Frese (Organisation, 1987), S. 447 ff.

3) Vgl. bspw. F. Fuchs-Wegner, M.K.Welge (Kriterien, 1974), S. 72 ff., E. Hoffmann (Organisation, 1980), Sp. 2270, J. Link (Organisation, 1985), S. 45 f. und E. Frese (Organisation, 1987), S. 450 ff.

4) Vgl. zu diesen Konzepten die Ausführungen in den Kapiteln 332 und 333.

strategische Rahmenstruktur global gesehen zur Existenz-Fähigkeit einer Unternehmung beitragen; im einzelnen muß sie dazu den Implikationen der generellen strategischen Grundsätze genügen:

1. Variabilität
   - Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Bedingungskonstellationen bei unveränderter Rahmenstruktur (≙ Flexibilität)
   - Selbsttransformationsfähigkeit bei sich ändernden Bedingungskonstellationen (≙ Reversibilität)

2. Preaktivität
   - Fähigkeit zur schnellen Reaktion auf unternehmensinterne und -externe Ereignisse (≙ Initiative)
   - Fähigkeit zur Absorption von unternehmensinternen und -externen Störungen (≙ Resistenz)

3. Operationalisierung
   - Ausprägung von Subsystemen (≙ Dekomposition)
   - Spezialisierung der Subsysteme (≙ Kondensation)

4. Holismus
   - wechselseitige Unterstützung der Subsysteme (≙ Symbiose)
   - Kompensation der durch die Dekomposition und Kondensation entstandenen Homogenitätsverluste (≙ Synergie).

Als Gestaltungsvariablen der Rahmenstrukturierung des strategischen Projektmanagements lassen sich unterscheiden:[1)]

---

1) Die Rahmenstruktur entsteht durch die Kombination der organisatorischen Gestaltungsvariablen. Vgl. zu derartigen Variablen bspw. E. Grochla, M.K. Welge (Effizienzbestimmung, 1975), S. 282 ff. H.-J. Drumm (Organisationsplanung, 1980), S. 312 und E. Frese (Organisation, 1987), S. 201 ff.

1. die Differenzierung von strategischer Kompetenz und Verantwortung (= Bildung strategischer Kompetenz- und Verantwortungsbereiche)

2. die Art der originären strategischen Managementorgane

3. die Art der Abstimmung zwischen den strategischen Kompetenz- und Verantwortungsbereichen.

Die Differenzierung von strategischer Kompetenz und Verantwortung betrifft die Frage nach der Zentralisation bzw. Dezentralisation strategischer Entscheidungshoheit. Die Bedingungskonstellation der Rahmenstrukturierung impliziert in dieser Hinsicht zwei einander überlagernde Gestaltungstendenzen:[1)]

1. Komplexitäts- und Dynamikgefälle zwischen Unternehmung und Umwelt bewirken eine Dezentralisierungstendenz. Mit der Bildung subautonomer strategischer Einheiten ist eine höhere Flexibilität, Reaktionsfähigkeit und Störungsresistenz der Gesamtunternehmung zu erwarten. Zurückzuführen ist dies auf die für eine Dezentralisierung notwendige Begrenzung der Zuständigkeitsbereiche und der damit möglichen Spezialisierung mit den entsprechenden Informations- und Methodenvorteilen.[2)]

2. Kennzeichnend für den Systemcharakter der Unternehmung selbst sowie des Unternehmens-/Umwelt-Verhältnisses ist ein vielschichtiges Gefüge materieller und formeller Beziehungen und Interaktionen, dessen Aufrechterhaltung essentiell für die Unternehmensexistenz und Kern der strategischen (Gesamt-) Aufgabe ist.[3)] Aus diesem

---

1) Vgl. auch J. Link (Organisation, 1985), S. 67.

2) Vgl. ebenda, S. 38.

3) Vgl. dazu auch die Kennzeichnung des strategischen Problems aus systemtheoretischer Sicht in Kapitel 312.

holistischen Aspekt resultiert eine Zentralisierungstendenz bei der strategischen Entscheidungshoheit.

Um den beiden (gegenläufigen) Gestaltungstendenzen gerecht zu werden, empfiehlt sich eine Hierarchisierung der Rahmenstruktur. Nach den Kriterien "Umfang des strategischen Aufgabenfeldes" und "Aufgabeninhalt" können idealtypisch drei Ebenen der Rahmenstruktur unterschieden werden:[1)]

1. die Gesamtunternehmensebene
2. die Geschäftsbereichsebene
3. die Funktionsbereichsebene.

Die Abgrenzung der Aufgabeninhalte der einzelnen Ebenen orientiert sich an einer Art Sudsidiaritätsprinzip:[2)] Die strategische Zuständigkeit für einen bestimmten Aufgabenbereich sollte auf der Ebene angesiedelt werden, auf welcher der jeweils erforderliche Überblick und das notwendige fachliche und methodische Können gerade noch gewährleistet sind.

Geht man von einer Unterteilung des strategischen Aufgabenfeldes einer Unternehmung in (elementare) strategische Potentiale aus, so können tendenziell folgende Zuordnungen gemacht werden:[3)]

(1) Die Zuständigkeiten auf Gesamtunternehmensebene be-

---

1) Vgl. auch H. Kreikebaum (Strategische Unternehmensplanung, 1981), S. 38 und J. Link (Organisation, 1985), S. 67 f.

2) Vgl. J. Link (Organisation, 1985), S. 68. Vgl. dazu auch den Grundsatz von der optimalen Distanz zwischen Planungssubjekt und Planungsobjekt bei E. Grochla (Planung, 1975), S. 69.

3) Vgl. zur entsprechenden Unterteilung des strategischen Aufgabenfeldes die Grundsystematik strategischer Potentiale in Kapitel 332.

ziehen sich vor allem auf das Beschaffungs- und das Absatzprogramm der Unternehmung, die jeweils im Hinblick auf ein möglichst hohes (Gesamt-) Erfolgspotential unter Beachtung der Finanz- und Risikowirkungen ausbalanciert werden müssen; mit dem Finanzpotential ist damit ein weiterer wichtiger Aufgabenbereich der obersten Rahmenstrukturebene genannt. Darüber hinaus fällt die Gestaltung des Führungspotentials (Managementsystem, Organisationssystem und Führungskräftekader) und des externen "Good-will"-Potentials in die Zuständigkeit der höchsten Ebene.

(2) Auf der Geschäftsbereichsebene ist die Zuständigkeit für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder einer Unternehmung zu verankern. Strategische Geschäftsfelder sind Segmente (Potentiale) der ökonomisch-technologischen Umwelt einer Unternehmung, die durch jeweils spezifische Gefahren und Gelegenheiten gekennzeichnet sind und dementsprechend spezifische Maßnahmen zur Schaffung und Erhaltung von (Teil-) Erfolgspotentialen erfordern.[1] Die entsprechenden Organisationseinheiten werden als strategische Geschäftseinheiten bezeichnet.[2]

In der Diskussion um die Bildung strategischer Geschäftsfelder ist man sich weitgehend darüber einig, daß es sich dabei um eine Zusammenfassung von absatzseitigen bzw. beschaffungsseitigen Produkt-Markt-Kombinationen handelt.[3] Unklar ist jedoch, nach welchen Kriterien diese Aggregation erfolgen soll. Prinzipiell kommen dazu alle strategischen Faktoren im Absatz- bzw. Beschaffungsbereich in Frage. Eine erschöpfende Liste derartiger Faktoren kann

---

1) Vgl. u.a. H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 265 und J. Link (Organisation, 1985), S. 52.

2) Vgl. zur Unterscheidung von strategischen Geschäftsfeldern und strategischen Geschäftseinheiten ausführlich J. Link (Organisation, 1985), S. 51 ff.

3) Vgl. bspw. H.-K. Eick (Segmentierung, 1982), S. 99 ff., T. Lindner (Strategische Entscheidungen, 1983), S. 214 ff. und H.H. Hinterhuber (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 265 ff.

aufgrund des relativ niedrigen Erkenntnisstandes der strategischen Forschung derzeit nicht erwartet werden; exemplarisch können Produktfunktion, Produkttechnologie, Kundengruppen, Absatzwege und Konkurrenten für die Absatzseite sowie Faktortechnologie, Ressourcenverfügbarkeit, Beschaffungsgebiete, Lieferantengruppen und Beschaffungskanäle für die Beschaffungsseite genannt werden.[1)]

In die Zuständigkeit der strategischen Geschäftseinheiten fällt vor allem die Gestaltung der ihnen zugewiesenen (externen) Produkt-Markt-Potentiale. Eine weitgehende Autonomie ist ihnen darüber hinaus bei der Gestaltung ihres informationellen Potentials (Know how, Informationssysteme usw.) einzuräumen, wenn sie einer spezifischen, hohen technologischen Umweltdynamik ausgesetzt sind. Als wesentlich geringer ist die Autonomie der strategischen Geschäftseinheiten bei der Gestaltung des Betriebsmittelpotentials einzustufen, da gerade im fertigungswirtschaftlichen Bereich der Unternehmung starke Verbundeffekte zu erwarten sind.

(3) In die Zuständigkeit der strategischen Einheiten auf der Funktionsbereichsebene fällt die Gestaltung der restlichen, eher intern orientierten strategischen Potentiale einer Unternehmung. Dies betrifft bei allen Funktionsbereichen zunächst einmal das Personal- und Betriebsmittelpotential; ein besonderes Gewicht hat dabei der Produktionsbereich. Darüber hinaus ergeben sich in den einzelnen Funktionsbereichen jeweils spezifische Gestaltungsspielräume, so bspw. im Verwaltungsbereich beim informationellen Potential (z.B. Aufbau und Funktionsweise des Kostenrechnungssystems) und im Forschungs- und Entwicklungsbereich

1) Vgl. dazu außer den in der vorangegangenen Fußnote zitierten Quellen auch H. Henzler (Strategische Geschäftseinheiten, 1978), S. 914 ff., N. Szyperski, U. Winand (Duale Organisation, 1979), S. 197 f., K. Gerl, P. Roventa (Strategische Geschäftseinheiten, 1981), S. 848 ff. und J. Link (Organisation, 1985), S. 55 f.

beim Leistungsprogramm (Grundlagenforschung und/oder angewandte Forschung, Eigenforschung und/oder Fremdforschung usw.).

Mit der Differenzierung von strategischer Kompetenz und Verantwortung entstehen subautonome strategische Einheiten, denen jeweils originäre strategische Managementorgane zuzuordnen sind. Gemeinsam ist allen originären strategischen Managementorganen, daß sie auf Dauer (i.S.v. "bis auf weiteres") angelegt sind; ansonsten erfolgt die Betrachtung getrennt nach den einzelnen Rahmenstrukturebenen des strategischen Projektmanagements.

Die gesamtunternehmensbezogene strategische Kompetenz und Verantwortung liegt eindeutig bei der Unternehmensleitung.[1] Geht man davon aus, daß es sich bei diesem Managementorgan i.A. um eine teamorientierte Organisationseinheit, wie z.B. den Vorstand einer Aktiengesellschaft handelt, so bieten sich zwei grundsätzliche Gestaltungsalternativen an:[2]

1. die Pluralinstanz
2. Geschäftsleitungskollegien.

Bei der Pluralinstanz handelt es sich um eine spezifische Form der Arbeitsgruppe, d.h., um eine Organisationseinheit mit ständiger Zusammenarbeit ihrer Mitglieder.[3] Die Institutionalisierung des originären strategischen Managementorgans der Gesamtunternehmensebene als Pluralinstanz bedeutet, daß die Aufgabe der strategischen Projektträgerschaft zu den hauptamtlichen Aufgaben gezählt wird, mit

---

1) Vgl. u.a. H. Kreikebaum (Strategische Unternehmensplanung, 1981), S. 86 und J. Link (Organisation, 1985), S. 93 ff.

2) Vgl. H. Albach (Anforderungen, 1968), S. 17 und J. Link (Organisation, 1985), S. 96 ff.

3) Vgl. dazu auch die Typisierung von Organisationseinheiten in Kapitel 511.

denen sich die Mitglieder der Unternehmensleitung ständig und gemeinsam befassen. Unabhängig davon, ob dies im Hinblick auf den aperiodischen Charakter strategischer Herausforderungen als eine effiziente Lösung anzusehen ist, schließt diese auf gemeinschaftliche Verantwortlichkeit des obersten Leitungsorgans angelegte Regelung jedoch nicht aus, daß ein Mitglied der Unternehmensleitung mit dem Aufgabenkomplex "strategisches Management" betraut wird, um in der Rolle als Fachpromotor entsprechende Ideen und Impulse in das Spitzengremium einzubringen;[1] die Frage der Gesamtverantwortung bleibt von einer derartigen Maßnahme jedoch unberührt.[2]

Geschäftsleitungskollegien sind eine spezifische Form der Dauerkollegien, d.h., eine Organisationseinheit mit unständiger Zusammenarbeit seiner Mitglieder.[3] Sie setzen sich vollständig oder überwiegend aus Mitgliedern der Unternehmensleitung zusammen und beschäftigen sich mit Aufgaben, für die aufgrund ihres aperiodischen Charakters eine hauptamtliche Regelung unzweckmäßig erscheint.[4] Strategische Geschäftsleitungskollegien befassen sich im Auftrag der Unternehmensleitung mit den wichtigsten gesamtunternehmensbezogenen strategischen Herausforderungen. Sie haben den Vorteil, daß sie speziell auf die jeweilige strategische Problemstellung zugeschnitten werden können, indem die Mitglieder aus der Unternehmensleitung entsprechend ihrer Problemaffinität ausgewählt und evtl. Führungskräfte betroffener untergeordneter strategischer Einheiten hinzugezogen werden.[5]

---

1) Zur Rolle von Fachpromotoren i.G.z. Machtpromotoren vgl. E. Witte (Organisation, 1973), S. 15 ff.

2) Vgl. auch J. Link (Organisation, 1985), S. 95.

3) Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 511.

4) Vgl. J. Link (Organisation, 1985), S. 102 f.

5) Vgl. ebenda, S. 104.

Auf Geschäftsbereichsebene stehen für die Gestaltung der originären strategischen Managementorgane grundsätzlich ähnliche Alternativen zur Verfügung wie auf der Ebene der Gesamtunternehmung.[1] Pluralinstanzen können insbesondere dann gebildet werden, wenn die strategischen Geschäftseinheiten als Teile eines Konzerns rechtlich selbständig sind und eine multipersonale Geschäftsleitung besitzen. In diesem Fall können auch analog zur Gesamtunternehmensebene spezifische Geschäftsleitungskollegien eingerichtet werden. Bei rechtlich nicht selbständigen strategischen Geschäftseinheiten kommen vor allem Singularinstanzen in Betracht, d.h., Stellen, die sich hauptamtlich mit der Leitung eines derartigen Unternehmensbereiches befassen; dabei besteht bei divisionalisierten Unternehmen die Möglichkeit, die strategischen Führungsaufgaben auf der Absatzseite den Leitern der (operativen) Geschäftsbereiche zuzuordnen, die dann strategische und operative Aufgaben in Personalunion wahrzunehmen haben.[2]

Originäre strategische Managementorgane auf Funktionsbereichsebene sind i.A. als Singularinstanzen auszugestalten, wobei die strategische Führungsaufgabe zweckmäßigerweise von den operativen Leitern der jeweiligen Funktionsbereiche in Personalunion wahrgenommen wird.

Mit der Differenzierung von strategischer Kompetenz und Verantwortung und der Zuordnung von originären strategischen Managementorganen entstehen subautonome strategische Einheiten, deren Entscheidungen (Pläne) im Hinblick auf das (Gesamt-) Erfolgpotential der Unternehmung zu koordinieren sind. Als weitere Gestaltungsvariable der Rahmenstrukturie-

1) Vgl. J. Link (Organisation, 1985), S. 105 f.

2) Vgl. ähnlich N. Szyperski, U. Winand (Duale Organisation, 1979), S. 200.

rung des strategischen Projektmanagements ist deshalb die Art der Abstimmung zwischen den strategischen Kompetenz- und Verantwortungsbereichen anzusehen.

Grundsätzlich können zwei Aspekte des Abstimmungsproblems unterschieden werden:[1)]

1. Der prozessuelle Aspekt betrifft die Ableitungsrichtung der Pläne verschiedener strategischer Einheiten.

2. Der institutionelle Aspekt betrifft die Installation spezifischer Abstimmungsorgane.

Bedingt durch die Hierarchisierung der Rahmenstruktur sind weiterhin die vertikale Abstimmung (Abstimmung zwischen den Rahmenstrukturebenen) und die horizontale Abstimmung (Abstimmung auf den einzelnen Rahmenstrukturebenen) zu unterscheiden.[2)] Kombiniert mit den zwei grundsätzlichen Aspekten ergeben sich daraus vier Problembereiche der Abstimmung zwischen strategischen Kompetenz- und Verantwortungsbereichen.

Zur prozessuellen Gestaltung der vertikalen Abstimmung stehen folgende drei (idealtypischen) Alternativen zur Verfügung:[3)]

1. retrograde Ableitungsrichtung der Pläne
2. progressive Ableitungsrichtung der Pläne
3. alternierende Ableitungsrichtung der Pläne.

---

1) Vgl. sinngemäß A. Töpfer (Planungs- und Kontrollsysteme, 1976), S. 115 f.

2) Vgl. ebenda, S. 116.

3) Vgl. ebenda, S. 110 ff. sowie J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 191 ff.

Bei einer retrograden Ableitungsrichtung erfolgt die Ableitung der Pläne innerhalb der Rahmenhierarchie sukzessive von "oben" nach "unten" (Top-down-Ansatz), d.h., ausgehend von der Festlegung globaler strategischer Ziele und Maßnahmen auf der Gesamtunternehmensebene werden auf den nachfolgenden Ebenen im Rahmen dieser Vorgaben Detaillierungen und Konkretisierungen vorgenommen.

Bei einer progressiven Ableitungsrichtung erfolgt die Ableitung der Pläne in umgekehrter Reihenfolge von "unten" nach "oben" (Bottom-up-Ansatz). Die Pläne der unteren Rahmenstrukturebenen werden ebenenweise zusammengefaßt und zu Plänen der jeweils nächsthöheren Ebene aggregiert.

Der wesentliche Nachteil der beiden bisher genannten Prozeßalternativen zur vertikalen Abstimmung besteht in der Vernachlässigung der vertikalen sachlichen Interdependenz:[1] Die Ziele und Maßnahmen der einzelnen Rahmenstrukturebenen stehen in einem Zweck-Mittel-Verhältnis, das bedingt, daß Entscheidungen auf einer Ebene nicht ohne die Beurteilung der davon abhängigen untergeordneten Entscheidungen getroffen werden können und umgekehrt. Retrograde und progressive Planableitung bergen damit die Gefahr der Suboptimierung und der nicht ausreichenden Durchdringung des Alternativensuchraumes (verkürzter Planungsansatz).

Die alternierende Ableitungsrichtung kombiniert die retrograde und die progressive Vorgehensweise (Gegenstromverfahren). Der Abstimmungprozeß beginnt mit der (top-down- oder bottom-up orientierten) Erstellung vorläufiger Pläne der einzelnen Rahmenstrukturebenen, die dann in einem gegenläufigen Prozeß auf ihre Realisierbarkeit hin zu überprüfen

1) Vgl. J. Wild (Unternehmensplanung, 1981), S. 189 f.

und anzupassen sind.[1] Erst nach dem (evtl. mehrmaligen) Durchlaufen dieser Rückkopplungssequenz werden die endgültigen Pläne der einzelnen strategischen Einheiten festgelegt. Wesentlicher Vorteil dieser Prozeßalternative zur vertikalen Abstimmung ist eine weitgehende Berücksichtigung der vertikalen sachlichen Interdependenzen.

Zur prozessuellen Gestaltung der horizontalen Abstimmung stehen analog zur vertikalen Abstimmung (partiell) sukzessive und rekursive Verfahren zur Verfügung. Bei den unmittelbar operationellen Systemen der Funktionsbereichsebene (Beschaffung, Produktion, Absatz) und den strategischen Einheiten auf Geschäftsbereichsebene können im Hinblick auf den Güterstrom zwischen einer input-/output-orientierten und einer output-/input-orientierten sukzessiven Ableitungsrichtung unterschieden werden. Im ersten Fall werden die Pläne der strategischen Einheiten einer Ebene in der sachlogischen Reihenfolge des Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesses abgeleitet, im zweiten Fall erfolgt die Ableitung vom Absatzbereich rückwärtsschreitend. Für beide sukzessive Prozeßalternativen der horizontalen Abstimmung gilt die zur sukzessiven vertikalen Abstimmung analoge Kritik, daß nämlich horizontale sachliche Interdependenzen nicht berücksichtigt werden. Demzufolge empfiehlt sich auch zur horizontalen Abstimmung ein rekursives Vorgehen gemäß dem Gegenstromverfahren.

Entschärft wird die horizontale Abstimmungsproblematik dadurch, daß mit einer alternierenden vertikalen Abstimmung die strategischen Einheiten einer Rahmenstrukturebene bereits auf gemeinsame übergeordnete Pläne ausgerichtet und

1) Vgl. zum Gegenstrom-down-Modell und zum Gegenstrom-up-Modell als Varianten des Gegenstromverfahrens C. Scholz (Planning Procedures, 1984), S. 96 f.

und damit horizontal bereits partiell abgestimmt sind.[1)]

Zur institutionellen Gestaltung der vertikalen Abstimmung bieten sich grundsätzlich zentrale und dezentrale Lösungen an.

Eine zentrale Lösung ist die Einrichtung einer zentralen Planungsabteilung, die als Stabsstelle der Unternehmensleitung die erforderlichen Abstimmungsaufgaben wahrnimmt.[2)] Die mit einer zentralen Planungsabteilung bestehende Gefahr "zentralistischer" Konfliktlösung (z.B. durch Vorgaben an einzelne Bereiche oder "Nachbesserung" von Einzelplänen) läßt diese Art der Koordination für ein auf (Sub-) Autonomie ausgelegtes strategisches Managementsystem ungeeignet erscheinen.

Eine dezentrale Lösung besteht in der Installation von Planungsprüfungsausschüssen (Dauerkollegien) für jede untergeordnete strategische Einheit.[3)] Die vertikale Abstimmung der strategischen Teilpläne wird durch die ebenenübergreifende Besetzung dieser Gremien gefördert: Neben dem verantwortlichen Leiter der betreffenden strategischen Einheit sollten Vertreter der vor- und nachgelagerten Managementebene in den Ausschüssen vertreten sein. Die Planungsprüfungsausschüsse entwerfen individuell für jede strategische Einheit Planungsrichtlinien und führen Konsistenzprüfungen durch, d.h., die unmittelbare (Sub-) Autonomie der strategischen Einheiten bei der Planerstellung bleibt erhalten.

Zur institutionellen Gestaltung der horizontalen Abstimmung empfiehlt sich ebenfalls die Einrichtung von Planungsprüfungsausschüssen. Zu besetzen sind diese Gremien mit ver-

1) Vgl. A. Töpfer (Planungs- und Kontrollsysteme, 1976), S. 110.
2) Vgl. E. Grochla (Planung, 1975), S. 75 ff.
3) Vgl. zum Prinzip ebenda, S. 80 f.

antwortlichen Vertretern der Bereiche einer übergeordneten strategischen Einheit sowie dem verantwortlichen Vertreter dieser übergeordneten Einheit selbst.

Mit den Alternativen der Differenzierung von strategischer Kompetenz und Verantwortung, der Zuordnung originärer strategischer Managementorgane und der Art der Abstimmung zwischen den strategischen Kompetenz- und Verantwortungsbereichen sind die Ausprägungsmöglichkeiten der wesentlichen Gestaltungsvariablen der Rahmenstrukturierung beschrieben worden.

Alternative Rahmenstrukturen des strategischen Projektmanagements entstehen nun durch die Überlagerung von einzelnen Ausprägungen der drei Gestaltungsvariablen. Zu ihrer Beurteilung kann aus den eingangs formulierten Ersatzkriterien ein nutzwertanalytisches Modell erstellt werden.

522. Konzeptionelle Grundlagen der Detailstrukturierung

Zweck der Detailstrukturierung des strategischen Projektmanagements ist allgemein die Bestimmung einer organisatorischen Gliederung der Unternehmung auf der Projektabwicklungsebene, welche die Bewältigung strategischer Herausforderungen wirkungsvoll unterstützt.[1] Während die Rahmenstruktur eher den aufbauorganisatorischen Aspekt betrifft, bezieht sich die Detailstruktur auf den ablauforganisatorischen Aspekt strategischer Entscheidungsprobleme.

Das damit aufgeworfene organisatorische Gestaltungsproblem umfaßt formal wiederum die Komponenten "Zielkriterien", "Bedingungskonstellation" und "Gestaltungsvariablen".[2]

Bei der Bestimmung von Zielkriterien für die Detailstrukturierung des strategischen Projektmanagements tritt wie bei der Rahmenstrukturierung das Problem der qualitativen Ersatzkriterien auf. Wir gehen davon aus, daß die Entscheidungen über die Detailstruktur wiederum an den Implikationen der generellen strategischen Grundsätze auszurichten sind, wie sie in Kapitel 521 bereits für die Entscheidungen über die Rahmenstruktur abgeleitet wurden.

Die Bedingungskonstellation der Detailstrukturierung des strategischen Projektmanagements setzt sich zusammen aus

- dem konkreten materiellen Hintergrund der jeweiligen strategischen Herausforderung,
- dem prozessuellen Konzept des strategischen Projektmanagements.

---

1) Vgl. zur Unterscheidung der Projektabwicklungsebene und der Projektträgerebene die Ausführungen in Kapitel 511.

2) Vgl. die Ausführungen in Kapitel 521.

Vom konkreten materiellen Hintergrund strategischer Herausforderungen hängt ab, welche strategischen Kompetenz- und Verantwortungsbereiche betroffen sind, und welchen fachlichen Anforderungen die Mitglieder der in den Prozeß einbezogenen Organisationseinheiten genügen müssen. Aufgrund des gewählten Abstraktionsgrades der Arbeit wird auf diese materiellen Bedingungen nicht mehr weiter eingegangen.

Wesentliche Bedingungen der Detailstrukturierung ergeben sich aus dem in Kapitel 411 abgeleiteten prozessuellen Konzept des strategischen Projektmanagements. Dieses Konzept ist ein unmittelbarer Reflex auf die entscheidungstheoretischen Besonderheiten strategischer Entscheidungsprobleme: Die modularen strategischen Basisprozesse sollen situationsgerecht, d.h. je nach Stand der Problembewältigung, der verfügbaren Zeit usw., und z.T. parallel aktiviert werden.

Als mögliche Gestaltungsvariablen der Detailstrukturierung des strategischen Projektmanagements können unterschieden werden:[1)]

1. der Standardisierungsgrad der Aktivitätsfolge zur Problembewältigung
2. der Arbeitszerlegungsgrad
3. die Art der strategischen Managementorgane
4. die Art der Abstimmung zwischen den Managementorganen verschiedener Aufgabenabschnitte.

Aus den prozessuellen Besonderheiten der Bedingungskonstellation ergeben sich folgende Implikationen für die Gestaltungsalternativen der einzelnen Detailstrukturvariablen:

---

1) Zu Standardisierung und Arbeitszerlegung als organisatorischen Instrumentvariablen der Prozeßstrukturierung vgl. P. Ulrich (Prozess-Organisation, 1974), S. 147 ff.

1. Versteht man unter Standardisierung von Problembewältigungsprozessen die antizipierende Routinisierung von Problemlösungswegen,[1] so ergibt sich lediglich die Möglichkeit einer heuristischen Strukturierung gemäß der Forderung, daß im Zeitablauf eine Schwerpunktverschiebung von problemformulierungs- zu problemlösungsorientierten Aktivitäten erkennbar sein muß.[2] Weitergehende allgemeingültige Aussagen lassen sich zum Standardisierungsgrad der Detailstruktur nicht machen.

2. Versteht man unter Arbeitszerlegung die Aufteilung einer mehr oder weniger standardisierten Aktivitätsfolge in einzelne Abschnitte,[3] so ist die Detailstruktur des strategischen Projektmanagements in dieser Hinsicht mit der Abgrenzung und Modularisierung der acht strategischen Basisprozesse festgelegt.

3. Mit der Differenzierung der acht strategischen Basisprozesse ergeben sich ebensoviele Aufgabenabschnitte, denen strategische Managementorgane zuzuordnen sind. Der Gestaltungsspielraum ist dabei insofern eingeschränkt, als die strategische Zielplanung, die Strategieselektion und die Strategiekontrolle ureigenste Aufgaben der originären strategischen Managementorgane sind; mit den entsprechenden Rahmenstrukturentscheidungen ist die Art dieser Managementorgane festgelegt. Offen ist dagegen, welche Art von Organisationseinheiten die Aufgaben der restlichen strategischen Basisprozesse wahrnehmen sollen. Zwar ist es durchaus denkbar, für diese Aufgaben ein einziges derivatives strategisches Managementorgan, z.B. in Form einer Zentralabteilung mit Stabsfunktion zu installieren; es ist jedoch zu vermuten, daß die organisa-

---

1) Vgl. sinngemäß P. Ulrich (Prozess-Organisation, 1974), S. 149.

2) Diese Forderung ist Bestandteil des prozessuellen Konzeptes; vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 411.

3) Vgl. sinngemäß P. Ulrich (Prozess-Organisation, 1974), S. 155.

torischen Bedingungen der einzelnen Basisprozesse so unterschiedlich sind, daß mit den Basisprozessen wechselnde Organisationseinheiten die überlegene Alternative darstellen.[1)]

4. Hinsichtlich der Abstimmung verschiedener Aufgabenabschnitte ist lediglich der institutionelle Aspekt des Abstimmungsproblems relevant.[2)] Zum prozessuellen Aspekt des Abstimmungsproblems läßt sich angesichts des niedrigen Standardisierungsgrades der Aktivitätsfolge nur soviel feststellen, daß von den derivativen Managementorganen in regelmäßigen zeitlichen Abständen Lageberichte an die originären Managementorgane abzugeben sind.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß sich bei der Gestaltung der Detailstruktur des strategischen Projektmanagements Spielräume hauptsächlich bei den derivativen strategischen Managementorganen und der institutionellen Abstimmung zwischen den einzelnen Aufgabenabschnitten ergeben.

(1) Zur Ermittlung der Gestaltungsmöglichkeiten derivativer strategischer Managementorgane sind die organisatorischen Besonderheiten der jeweiligen strategischen Basisprozesse herauszuarbeiten; im einzelnen sind zu betrachten die Basisprozesse der strategischen Problemexploration, die Strategiegenerierung und die Strategieimplementierung.

Die strategische Früherkennung hat die Aufgabe, strate-

1) Vgl. dazu analog J. Link (Organisation, 1985), S. 50 und S. 107 f.

2) Vgl. zu den Aspekten des Abstimmungsproblems die Ausführungen in Kapitel 521.

gische Diskontinuitäten so frühzeitig aufzuzeigen, daß die Unternehmung vor strategischen Überraschungen bewahrt bleibt. Dazu ist es erforderlich, alle strategisch relevanten Problemfelder in der Unternehmung und ihrer Umwelt kontinuierlich zu beobachten und aus dem permanenten, unübersichtlichen Informationsstrom jene schwachen Signale herauszufiltern, die potentielle Entwicklungsbrüche oder -sprünge anzeigen; gerade im Hinblick auf den Umgang mit schwachen Signalen ist dazu eine ausgeprägte strategische Mentalität notwendig, d.h., eine prinzipielle Aufgeschlossenheit gegenüber "neuen" Informationen und Ideen, die nicht im Einklang mit bisherigen Erfahrungen stehen, gekoppelt mit der Bereitschaft, "sicheres" Wissen in Frage zu stellen.[1)]

Aus den geschilderten Charakteristika der strategischen Früherkennung ergeben sich folgende Anforderungen an die Organisationsformen (organisatorische Merkmale) der zu installierenden Managementorgane:[2)]

- Aufgabengebiet: bereichsübergreifend
- Bestandsfrist: auf Dauer
- Rangdifferenzierung: teamorientiert
- Interaktionsniveau: ständige/unständige Zusammenarbeit.

Mit der Wahlmöglichkeit beim Interaktionsniveau der Mitglieder kommen damit als Managementorgane der strategischen Früherkennung hauptsächlich Arbeitsgruppen und Dauerkollegien in Frage.

---

1) Vgl. zum Begriff der strategischen Mentalität P. Roventa (Strategisches Management, 1981), S. 349. Vgl. auch die Forderung nach einem "climate of openess" bei H.I. Ansoff (Discontinuity, 1976), S. 151.

2) Vgl. zu den organisatorischen Merkmalen und deren Ausprägungsmöglichkeiten die Ausführungen in Kapitel 511.

Der Aufgabenschwerpunkt der strategischen Analyse liegt auf der Ermittlung von strategischen Problemstellungen, die so gewichtig sind, daß die Unternehmung mit entsprechenden Maßnahmen reagieren muß. Die Liste strategischer Problemsymptome (= potentielle strategische Problemstellungen) enthält Kontroll- und Veränderungsinformationen aus allen strategisch relevanten Problemfeldern innerhalb und außerhalb der Unternehmung. Die möglichen strategischen Problemstellungen sind ständig auf ihre Relevanz hin zu überprüfen; im Bedarfsfall sind entsprechende Problemdiagnosen und -evaluationen vorzunehmen. Wie bei der strategischen Früherkennung gilt auch hier, daß eine ausgeprägte strategische Mentalität erforderlich ist.

Die geschilderten Charakteristika lassen auf zwei unterschiedliche organisatorische Situationen im Rahmen der strategischen Analyse schließen, nämlich die "Verwaltung" der Liste strategischer Problemsymptome und die Analyse einzelner strategischer Problemstellungen. Bei den Anforderungen an die Organisationsformen der zu installierenden Managementorgane ergeben sich daraus folgende Differenzen:

- Aufgabengebiet : bereichsübergreifend-bereichsbezogen/-übergreifend
- Bestandsfrist: auf Dauer - auf Zeit
- Rangdifferenzierung: hierarchisch/teamorientiert - teamorientiert
- Interaktionsniveau: ständige/unständige - ständige Zusammenarbeit

Damit kommen für die eher "administrativen" Aufgaben der strategischen Analyse eine Zentralabteilung oder auch Arbeitsgruppen bzw. Dauerkollegien in Betracht; die eigentliche Problemdiagnose- und -evaluation ist jeweils problemspezifisch zusammengesetzten Projektteams oder Projekt-

kollegien zu übertragen.[1)]

Die Strategiegenerierung hat im Bedarfsfall, also beim Erkennen von strategischen Herausforderungen für einzelne strategische Einheiten der Unternehmung, die Aufgabe, alternative Lösungsideen zu entwickeln und inhaltlich zu konkretisieren; aufgrund der Unvollständigkeit und Unbestimmtheit des herausforderungsspezifischen Handlungsspektrums ist dazu eine ausgeprägte Kreativität erforderlich.

Die geschilderten Charakteristika der Strategiegenerierung ergeben folgende Anforderungen an die Organisationsformen der Managementorgane:

- Aufgabengebiet: bereichsbezogen
- Bestandsfrist: auf Zeit (auf Dauer)
- Rangdifferenzierung: teamorientiert
- Interaktionsniveau: ständige/unständige Zusammenarbeit.

Für die Strategiegenerierung kommen damit als Organisationseinheiten hauptsächlich problembereichsspezifisch zusammengesetzte Projektteams und Projektkollegien in Betracht. Neben diesen zeitlich begrenzten Lösungen sind vor allem in absatzorientierten strategischen Einheiten bei entsprechend häufig erforderlichen Produkt-Markt-Entscheidungen auch dauerhafte Organisationsformen (Arbeitsgruppe, Dauerkollegien) denkbar.[2)]

---

1) Vgl. die analoge Forderung nach dem Einsatz von task forces bei P. Roventa (Strategisches Management, 1981), S. 310.

2) Vgl. bspw. K. Brockhoff (Produktpolitik, 1981), S. 181.

Der Aufgabenschwerpunkt der Strategieimplementierung liegt in der Transformation verabschiedeter Planstrategien in Aufgabenprogramme für die betroffenen operativen Einheiten und deren Ingangsetzung. Dabei ist im Hinblick auf mögliche Widerstände der operativen Vollzugsträger ein entsprechendes Durchsetzungsvermögen erforderlich.

Als Anforderungen an die Organisationsformen der derivativen Managementorgane sind damit zu nennen:

- Aufgabengebiet: bereichsbezogen
- Bestandsfrist: auf Zeit
- Rangdifferenzierung: hierarchisch
- Interaktionsniveau: ständig

Managementorgane, die diesem organisatorischen Merkmalsprofil am ehesten gerecht werden, sind bereichsspezifisch zusammengesetzte Projektgruppen, bei denen die Projektleiter mit einer entsprechenden Weisungsbefugnis gegenüber den restlichen, aus den betroffenen operativen Bereichen kommenden Gruppenmitgliedern ausgestattet sind.

(2) Hinsichtlich der institutionellen Abstimmung zwischen den einzelnen (originären und derivativen) Aufgabenabschnitten des strategischen Projektmanagements kann grundsätzlich zwischen einer strukturellen und einer personellen Gestaltungsalternative unterschieden werden.

Die strukturelle Gestaltungsalternative besteht in der Einrichtung von Lenkungsausschüssen, welche über die gesamte Dauer eines strategischen Projektes die den einzelnen Aufgabenabschnitten zugewiesenen derivativen Managementorgane organisatorisch und fachlich betreuen.[1)]

1) Vgl. dazu grundlegend E. Schnelle (Entscheidung, 1966), S. 93 f.; siehe auch P. Bendixen (Organisationsformen, 1980), Sp. 2233.

Zu den Aufgaben dieser speziellen Form von Projektkollegien gehören neben der Unterstützung der Managementorgane bei der Bewältigung von Verhaltens- und Kooperationsproblemen die Vermittlung der (Ziel-) Vorstellungen der Projektträger, die Diskussion neuer Denkansätze zur Überwindung inhaltlicher Sackgassen, die Vermittlung von Fachunterstützung, die Festlegung weiterführender Problemlösungsschritte u. dgl. mehr.[1] Gemäß ihrer organisatorisch-fachlichen Funktion setzen sich derartige Lenkungsausschüsse zweckmäßigerweise aus Mitgliedern der mittleren Führungsebene derjenigen Bereiche zusammen, die von den strategischen Maßnahmen voraussichtlich betroffen sind.

Die personelle Gestaltungsalternative der institutionellen Abstimmung besteht darin, daß einzelne Mitarbeiter den derivativen Managementorganen aller Aufgabenabschnitte eines strategischen Projektes zugeordnet werden.[2] Diese personelle Kontinuität sorgt vor allem für die Erhaltung und Weiternutzung auch des Detailwissens über ein Projekt und erleichtert die Orientierung der mit den Arbeitsabschnitten wechselnden neuen Mitarbeiter.

Mit den Alternativen der Zuordnung derivativer strategischer Managementorgane zu den einzelnen Aufgabenabschnitten strategischer Projekte und der Art der institutionellen Abstimmung zwischen diesen Managementorganen sind die wesentlichen Gestaltungsmöglichkeiten der Detailstrukturierung beschrieben. Zu ihrer Beurteilung kann analog zur Rahmenstrukturierung ein nutzwertanalytisches Modell herangezogen werden, das aus den grundsätze-orientierten Ersatzkriterien aufgebaut wird.

---

1) Vgl. P. Bendixen, H.W. Kemmler (Planung, 1972), S. 98 ff.

2) Vgl. dazu grundlegend das Konzept der überlappenden Gruppen von R. Likert (Organization, 1961), S. 113 ff. und ders. (Organization, 1967), S. 167 ff.

53. Situative Besonderheiten der institutionellen Gestaltung

Die nachfolgenden Betrachtungen situativer Besonderheiten bei der institutionellen Gestaltung des strategischen Projektmanagements erfolgt wiederum getrennt nach dem strukturellen und dem personellen Gestaltungsaspekt.

(1) Die Rahmen- und Detailstruktur des strategischen Projektmanagements verkörpern ein spezifisches Potential der Unternehmung. Die Leistungskomponente dieses Potentials besteht in der Unterstützung der anderen Komponenten des Führungssystems einer Unternehmung (Managementsystem, Führungskader) bei der Bewältigung strategischer Herausforderungen und der damit verbundenen Führungsaufgaben. Diese Leistungskomponente ist umso höher ausgeprägt, je mehr sie den strukturellen Implikationen der generellen strategischen Grundsätze entspricht.[1] Die Unterstützungswirkung der Rahmen- und Detailstruktur ist demnach abhängig davon,

- welche partielle und totale Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Bedingungskonstellationen sie aufweisen,
- welche Reaktions- und Absorptionsfähigkeit sie aufweisen,
- welche und wieviel spezialisierte Subsysteme sie aufweisen,
- welche Mechanismen zur wechselseitigen Unterstützung und Abstimmung dieser Subsysteme sie aufweisen.

Die Kostenkomponente des strukturellen strategischen Potentials resultiert aus dem Faktoraufwand, der mit der Schaffung und Erhaltung dieses Potentials verbunden ist. Sie ist umso höher ausgeprägt, je mehr die Leistungskomponente den grundsätze-orientierten strukturellen Anfor-

1) Vgl. dazu die Ausführungen in den Kapiteln 521 und 522.

derungen entspricht.

Das mit der Kostenkomponente verbundene Leerkostenproblem, es kann nicht zuverlässig abgeschätzt werden, wann und in welchem Ausmaß das vorgehaltene strukturelle strategische Potential "ausgelastet" wird, erfordert eine Relativierung der strukturellen Anforderungen in Abhängigkeit von der strategischen Situation.[1] Wir greifen dazu wiederum zurück auf die formelle Typisierung strategischer Problemsituationen in Kapitel 334.

Bei potentiellen strategischen Herausforderungen besteht große Unsicherheit hinsichtlich des Charakters, der Breite, des Ausmaßes und des Zeitpunktes der Wirkungen auf das Erfolgspotential der Unternehmung. Angesichts dieser Bedingungen müssen strukturelle Gestaltungsmaßnahmen einerseits vor allem absorptionsfähig, d.h., unempfindlich gegenüber verschiedenen Entwicklungsrichtungen der strategischen Problemstellungen sein; derartig "robuste" Maßnahmen können i.A. keinen allzu hohen Konkretisierungsgrad aufweisen, ohne daß dadurch das Absorptionsspektrum wesentlich beeinträchtigt wird. Andererseits sollten in dieser Situation die Gestaltungsmaßnahmen mit nur relativ niedrigem Faktoraufwand verbunden sein, da von dem zwangsläufig breit (absorptionsfähig) anzulegenden strukturellen Potential nur ein Teil den späteren konkreten strategischen Herausforderungen entspricht und die Gefahr von Leerkosten damit besonders groß ist.[2]

Die (Um-)Gestaltungsmöglichkeiten der Rahmenstruktur müssen angesichts der geschilderten strukturellen Implikationen potentieller strategischer Herausforderungen als begrenzt

1) Vgl. auch J. Link (Organisation, 1985), S. 144 ff.
2) Vgl. ebenda, S. 147 f.

angesehen werden. Eine Neuordnung der strategischen Kompetenz- und Verantwortungsbereiche ist aufgrund der dabei erforderlichen Änderungen des Informations- und Kommunikationssystems sowie den personellen Konsequenzen zu aufwendig. Abgesehen davon ist die (Um-)Bildung strategischer Einheiten nur sinnvoll, wenn sich Unternehmensbereiche mit spezifischen Gelegenheiten/Gefahren bzw. Stärken/Schwächen ausmachen lassen; diese Voraussetzung ist jedoch bei dem diffusen Charakter potentieller strategischer Herausforderungen nicht erfüllt. Damit bleibt als Gestaltungsalternative der Rahmenstrukturierung die Bildung von ebenen- und/oder bereichsübergreifenden Geschäftsleitungskollegien, in denen Führungskräfte derjenigen (derzeit existierenden) strategischen Einheiten zusammengezogen werden, die möglicherweise von der potentiellen strategischen Herausforderung betroffen sind.

Die Gestaltungsmöglichkeiten der Detailstruktur werden hauptsächlich durch die situationsspezifische Art des strategischen Projektmanagements geprägt.[1] Das Management potentieller strategischer Herausforderungen bezieht sich schwerpunktmäßig auf die Problemexploration, im Rahmen der Ziel- und Maßnahmenplanung werden grob strukturierte Alternativpläne zur Bewältigung der Herausforderungen erstellt, die Kontrolle richtet sich auf die Überprüfung der Prämissen der Alternativpläne. Die Gestaltungsalternativen der Detailstrukturierung bestehen in dieser Situation hauptsächlich in der Bildung von ebenen- und/oder bereichsübergreifenden Projektkollegien für die Aufgabenabschnitte "strategische Analyse" und "Strategiegenerierung".[2]

---

1) Vgl. zu den situationsspezifischen Arten des strategischen Projektmanagements die Ausführungen in Kapitel 46.

2) Von den restlichen Aufgabenabschnitten des strategischen Projektmanagements unterliegt die strategische Früherkennung einer Dauerregelung; die Strategieselektion und -kontrolle werden durch die originären strategischen Managementorgane abgedeckt.

Bei chronischen strategischen Herausforderungen ist der Wirkungscharakter der Problemstellung weitgehend abschätzbar. Vor allem läßt sich absehen, welche strategischen Untenehmenspotentiale von der jeweiligen Herausforderung betroffen sind. Unter diesen Bedingungen müssen strukturelle Gestaltungsmaßnahmen vorwiegend Spezialisierungsvorteile schaffen und die Reaktionsfähigkeit unterstützen. Der Faktoraufwand kann im Vergleich zur Situation potentieller strategischer Herausforderungen deutlich höher sein, weil mit dem schärferen Konturierungsgrad der Problemstellungen die Gefahr der Fehlspezifizierung und damit der Leerkosten nicht mehr so hoch ist.[1)]

Für die (Um-)Gestaltungsmöglichkeiten der Rahmenstruktur ergeben sich angesichts der geschilderten strukturellen Implikationen chronischer strategischer Herausforderungen all jene Freiräume, die bei der (rein sachlogisch orientierten) Beschreibung der rahmenstrukturellen Gestaltungsvariablen in Kapitel 521 unterstellt wurden. Der Gestaltungsspielraum erstreckt sich damit explizit auch auf die Neuordnung der strategischen Kompetenz- und Verantwortungsbereiche und die Installation neuer hauptamtlicher originärer Managementorgane.

Die Gestaltungsmöglichkeiten der Detailstruktur werden wiederum geprägt von der situationsspezifischen Art des strategischen Projektmanagements. Im Mittelpunkt des Managements chronischer strategischer Herausforderungen steht die strategische Ziel- und Maßnahmenplanung; es werden diejenigen Strategiealternativen ermittelt und detailliert ausgearbeitet, die am besten geeignet erscheinen, die jeweilige strategische Herausforderung zu bewältigen. Die

1) Vgl. J. Link (Organisation, 1985)), S. 151.

Strategieimplementierung hat für eine der Problementwicklung angemessene operative Konkretisierung und Ingangsetzung der Planstrategie zu sorgen, die strategische Analyse untersucht bei Bedarf die von der Strategiekontrolle oder strategischen Früherkennung ermittelten relevanten strategiebezogenen Problemsymptome. In dieser Situation bestehen folgende Gestaltungsalternativen der Detailstrukturierung:

- Bildung bereichsspezifischer Projektteams oder Projektkollegien für die Strategiegenerierung
- Bildung von Projektgruppen für die Strategieimplementierung
- Bildung bereichsspezifischer Projektteams oder Projektkollegien für die strategische Analyse.

Bei akuten strategischen Herausforderungen kommt zum relativ hohen Konturierungsgrad der Problemstellungen der Zwang zum umgehenden Handeln. Unter diesen Bedingungen müssen strukturelle Gestaltungsmaßnahmen vorwiegend schnelle, problemspezifische Reaktionen ermöglichen. Die dazu erforderliche temporäre, außergewöhnliche Bündelung von Ressourcen bewirkt einen hohen Faktoraufwand, der jedoch angesichts der unmittelbar bevorstehenden Problemwirkungen gerechtfertigt erscheint.[1)]

Für (Um-)Gestaltungsmöglichkeiten der Rahmenstruktur bestehen in dieser Situation kaum Handlungsspielräume. Eine Neuordnung der strategischen Kompetenz- und Verantwortungsbereiche scheidet aufgrund ihres relativ hohen Zeitbedarfs aus. Eine Gestaltungsalternative besteht in der Bildung eines ebenenübergreifenden Geschäftsleitungsteams, das durch sein besonderes Autoritätspotential das erforderliche Aktivitätsniveau in den einzelnen Aufgabenabschnitten des strategischen Projektmanagements sichern soll.

1) Vgl. J. Link (Organisation, 1985), S. 152.

Die Gestaltungsmöglichkeiten der Detailstruktur hängen wiederum von der situationsspezifischen Art des strategischen Projektmanagements ab. Den Schwerpunkt des Managements akuter strategischer Herausforderungen bilden die Basisprozesse der Strategiedurchsetzung; die Maßnahmenrealisierung ist schnellstmöglich ingangzusetzen, und die Maßnahmenwirkungen sind laufend zu überwachen. Die strategische Ziel- und Maßnahmenplanung ist wegen des Handlungsdrucks bewußt zu beschränken. Als Gestaltungsalternative der Detailstrukturierung kommt in dieser Situation hauptsächlich die Bildung von Projektgruppen für die Aufgabenabschnitte "Strategiegenerierung" und "Strategieimplementierung" in Betracht.

(2) Gemäß den Ausführungen in Kapitel 512 ist die Art der strategischen Herausforderung neben der Funktion und dem Typ des strategischen Managementorgans ein weiterer wichtiger Kontextfaktor der personellen Gestaltung. Angesichts der bereits erwähnten Probleme bei der Auswahl situativ "richtiger" personeller Merkmale gilt jedoch auch hier, daß sich lediglich einige Plausibilitätsüberlegungen anstellen lassen.

Als wesentliches anforderungsdeterminierendes Merkmal strategischer Herausforderungen ist der mit ihnen verbundene Handlungsdruck anzusehen. Unter diesem Aspekt ist bei akuten strategischen Herausforderungen eine besonders ausgeprägte Streßstabilität bzw. Krisenresistenz erforderlich.

Allerdings reicht dieses einzelne Merkmal zur situationsadäquaten Personalauswahl nicht aus, da anzunehmen ist, daß es seinen spezifischen Wert erst im Verbund mit anderen

Eigenschaften und Fähigkeiten erhält.[1] So läßt hohe Streßstabilität bzw. Krisenresistenz bspw. im Zusammenhang mit fehlendem Situationsgespür (Einfühlungsvermögen) oder fehlendem Verantwortungssinn (Führungsvermögen) eine sachzielgerechte Aufgabenerfüllung nicht erwarten. Sie ist positiv einzuschätzen, wenn sie außer mit entsprechenden Einfühlungsvermögen und Führungsvermögen (speziell bei Führungskräften) bspw. mit hoher Frustrationstoleranz, allgemeiner Belastbarkeit und innerer Ausgeglichenheit verbunden ist.

1) Vgl. dazu das negative und das positive Syndrom der Krisenresistenz bei E. Speck (Persönlichkeitsbild, 1978), S. 500 f.

6. Zusammenfassung und Ausblick

In Teil I der Arbeit standen Überlegungen zur Forschungsprogrammatik unter den Bedingungen des strategischen Problems von Unternehmungen im Mittelpunkt. Sie ergaben folgende Ergebnisse:

- Die strategische Forschung ist derzeit nicht in der Lage, theoretische und technologische Aussagen im wissenschaftstheoretischen Sinn zu formulieren.

- Der Objektbereich der strategischen Forschung weist mit den informationellen Transformationsprozessen auf der Führungsebene und den physischen Transformationsprozessen auf der operationellen Ebene eine essentielle Zweiteilung auf.

- Dem gegenwärtigen Entwicklungsstand angemessene Aufgabenstellungen der strategischen Forschung sind die Beurteilung existierender Ansätze strategischen Handelns anhand wissenschaftlicher Kriterien sowie die Gewinnung von Erfahrung über die Phänomene des strategischen Objektbereichs, wobei die Erfahrungsgewinnung mit der Konstruktion bzw. Modifikation theoretischer Bezugsrahmen des strategischen Handelns und der empirischen Überprüfung dieser theoretischen Bezugsrahmen in zwei Teilaufgaben aufgespalten werden kann.

Die Zweiteilung des Objektbereichs und die Unterscheidung von drei Teilaufgaben ergeben insgesamt sechs elementare Felder strategischer Forschung, von deren Zusammenwirken eine systematische Entwicklung wissenschaftlicher Aussagen zur Bewältigung des strategischen Problems zu erwarten ist.

Im Hinblick auf die Frage, wie die elementaren Aufgabenfelder inhaltlich zu strukturieren sind, wurde eine sukzessive Einschränkung des weiteren Untersuchungsfeldes vorgenommen. Die Grundsatzentscheidung, den Schwerpunkt auf

die theoretisch-konzeptionelle (Teil-)Aufgabe der strategischen Forschung zu legen, erforderte zunächst den Grobentwurf eines theoretischen Bezugsrahmens für das strategische Handeln. Dazu wurden folgende drei Komponenten unterschieden:

- Das Konzept strategischer Potentiale beinhaltet einen Ansatz zur Erklärung des Wandels im strategischen Aufgabenfeld als Kern des strategischen Problems.
- Das Konzept strategischer Grundsätze umfaßt ein System heuristischer Verhaltensprinzipien, die effektives und effizientes strategisches Handeln generieren sollen.
- Das Konzept des strategischen Managements sieht die Unterscheidung eines (originären) strategischen Projektmanagements und eines (derivativen) periodischen strategischen Managements vor.

Mit der formellen Konzeptionalisierung des strategischen Projektmanagements wurde der Problemschwerpunkt von Teil II der Arbeit auf das führungsprozeßorientierte Feld der theoretisch-konzeptionellen strategischen Forschungsaufgabe gelegt.

Zur Detaillierung des aufgespannten, groben theoretischen Bezugsrahmens im Hinblick auf das strategische Projektmanagement wurden folgende formellen Gestaltungsaspekte unterschieden:

1. funktionelle Aspekte
   11. prozessueller Aspekt
   12. instrumenteller Aspekt
2. institutionelle Aspekte
   21. struktureller Aspekt
   22. personeller Aspekt

Determinierend für die Gestaltungsansätze der einzelnen formellen Aspekte war direkt oder indirekt das System der

generellen strategischen Grundsätze, dessen Implikationen das strategische Projektmanagement genügen muß, wenn die Tauglichkeit dieses Führungsinstrumentes nicht schon grundsätzlich in Frage gestellt sein soll.

Als überragend und alle weiteren Gestaltungsfragen beeinflussend erwies sich der prozessuelle Aspekt; er betrifft den sachlogischen Ablauf der Aktivitäten des strategischen Projektmanagements. Das grundsätze-determinierte prozessuelle Konzept verlangt einen heuristisch strukturierten Prozeß der selektiv fortschreitenden Erhöhung des Informationsgrades über die einzelnen Komponenten strategischer Entscheidungsprobleme, der sich aus der situativen, jeweils möglichst frühzeitigen Aktivierung modularer strategischer Basisprozesse ergibt; zur vollen Entfaltung seiner heuristischen Kraft muß der Gesamtprozeß zu dem alle strategischen Basisprozeßarten umfassen. Als strategische Basisprozesse wurden unterschieden und konzeptionalisiert:

1. die strategische Früherkennung
2. die strategische Analyse
3. die Planung genereller strategischer Ziele
4. die Planung spezieller strategischer Ziele
5. die Strategiegenerierung
6. die Strategieselektion
7. die Strategieimplementierung
8. die Strategiekontrolle.

Das instrumentelle Konzept der funktionellen Gestaltung verlangt eine Instrumentierung des strategischen Projektmanagements, bei der die Anforderungsprofile der jeweiligen informationellen Problemsituation und die Eignungsprofile der verwendbaren Instrumente möglichst übereinstimmen. Da wegen des theoretisch-konzeptionellen Charakters der Untersuchung die informationellen Problemsituationen nicht vollständig

spezifiziert werden konnten, erfolgte eine grundsätzliche Methodenauswahl anhand der Art des strategischen Basisprozesses als dem wichtigsten Kontextfaktor. Im Hinblick auf weitere Kontextfaktoren der informationellen Problemsituation erfolgte dabei neben der Basisprozeßkompatibilität eine Einschätzung von Zeit- und Ressourcenbedarf sowie der Benutzerfreundlichkeit der ausgewählten Instrumente.

Das strukturelle Konzept der institutionellen Gestaltung sieht mit den beiden Aufgabenkomplexen der Trägerschaft strategischer Projekte und der Abwicklung strategischer Projekte eine Unterscheidung der strukturellen Gestaltung auf Projektträgerebene und auf Projektabwicklungsebene vor; dabei geht es zum einen um die Rahmenstruktur und zum anderen um die Detailstruktur des strategischen Projektmanagements. Für beide Strukturebenen wurde jeweils das grundsätzliche organisatorische Gestaltungsproblem anhand der Bedingungskonstellation, der Zielkriterien und der Gestaltungsvariablen herausgearbeitet. Für die Rahmenstrukturierung wurden als Bedingungskonstellation primär die Charakteristika des strategischen Aufgabenfeldes herausgestellt, als Zielkriterien wurden entsprechende Implikationen der generellen strategischen Grundsätze vorgeschlagen, und als Gestaltungsvariablen wurden die Bildung strategischer Kompetenz- und Verantwortungsbereiche, die Art der originären strategischen Managementorgane sowie die Art der Abstimmung zwischen den strategischen Kompetenz- und Verantwortungsbereichen näher betrachtet. Für die Detailstrukturierung wurde als wesentlicher Faktor der Bedingungskonstellation das prozessuelle Konzept des strategischen Projektmanagements identifiziert. Während die Zielkriterien mit denen der Rahmenstrukturierung übereinstimmen, ließensich als Gestaltungsvariable vor allem die Art der strategischen Managementorgane für einzelne Aufgabenabschnitte sowie die Art der Abstimmung zwischen ihnen unterscheiden.

Das personelle Konzept der funktionellen Gestaltung beruht auf dem Eignungsgradverfahren. Als anforderungsdeterminierende Kontextfaktoren strategischer personeller Gestaltungssituationen wurden die Funktion und der Typ des strategischen Managementorgans, die Art der strategischen Herausforderung sowie deren materieller Hintergrund unterschieden. Angesichts der Heterogenität der möglicherweise relevanten personellen Merkmale und der fehlenden verhaltenswissenschaftlichen Unterstützung bei der Auswahl der situativ "richtigen" Merkmale wurde auf eine Ausdifferenzierung des personellen Konzeptes weitgehend verzichtet. Einige Plausibilitätsüberlegungen in dieser Richtung wurden bei der Verdeutlichung des Typenvergleichs und des Profilvergleichs als den beiden Vorgehensweisen zur Umsetzung des Anforderungs-/Eignungskonzeptes angestellt.

Mit der Konzeptionalisierung des strategischen Projektmanagements wurde versucht, für eines der sechs elementaren Aufgabenfelder strategischer Forschung die Frage nach der inhaltlichen Strukturierung zu beantworten. Die daran anknüpfenden Forschungsaufgaben sind durch die entworfene Programmatik vorgezeichnet:

- Das vorgestellte Konzept des strategischen Projektmanagements ist in einer empirischen Phase zu überprüfen und entsprechend den dabei gewonnenen Erfahrungen zu modifizieren.

- Das vorgestellte Konzept ist um die materielle Komponente zu erweitern. Ansatzpunkte für ein strategisches Kostenmanagement wurden in dieser Arbeit aufgezeigt.

- Das vorgestellte Konzept ist ab dem Stadium, in dem seine Aussagen in theoretische und technologische Aussagen im wissenschaftstheoretischen Sinne umformuliert werden können, anhand wissenschaftlicher Kriterien zu kontrollieren.

An die Adresse der Praxis ist zu sagen, daß ihr großer Bedarf an instrumenteller Unterstützung in Fragen des strategischen Handelns derzeit von wissenschaftlicher Seite nicht seriös gedeckt werden kann. Theoretische Bezugsrahmen strategischen Handelns können allerdings für das Verständnis des strategischen Problems und die Entwicklung praktischer Lösungswege förderlich sein.

Mit jedem Schritt, den wir vorwärts machen, mit jedem Problem, das wir lösen, entdecken wir nicht nur neue und ungelöste Probleme, sondern wir entdecken auch, daß dort, wo wir auf festem und sicherem Boden zu stehen glaubten, in Wahrheit alles unsicher und im Schwanken begriffen ist.

Karl R. Popper

Abkürzungsverzeichnis

Zeitschriften

AP	:	Angewandte Planung
BFuP	:	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
DBW	:	Die Betriebswirtschaft
DS	:	Decisions Science
DU	:	Die Unternehmung
FB	:	Forschrittliche Betriebsführung
HBR	:	Havard Business Review
HM	:	Havard Manager
IO	:	Industrielle Organisation
JfB	:	Journal für Betriebswirtschaft
JoF	:	Journal of Finance
JoGM	:	Journal of General Management
JoM	:	Journal of Marketing
JoMR	:	Journal of Marketing Research
LRP	:	Long Range Planning
MD	:	Management Decision
MIR	:	Management International Review
MM	:	Manager Magazin
MS	:	Management Science
SMJ	:	Strategic Management Journal
SMR	:	Sloan Management Review
SP	:	Strategische Planung
WiSt	:	Wirtschaftswissenschaftliches Studium

ZfB : Zeitschrift für Betriebswirtschaft

ZfbF : Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

ZfgSt: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft

ZfhF : Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung

ZFO : Zeitschrift Führung + Organisation (früher: Zeitschrift für Organisation)

ZfOR : Zeitschrift für Operations Research

Sonstige Abkürzungen

BCG : Boston Consulting Group

EIASM: European Institute for Advanced Studies in Management

HWB : Handwörterbuch der Betriebswirtschaft

HWO : Handwörterbuch der Organisation

LITERATURVERZEICHNIS

ABEL, B., (Wertfreiheitsprinzip, 1979): Kritischer Rationalismus und Wertfreiheitsprinzip, in: H. Raffée, B. Abel (Hrsg.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaft, München 1979, S. 215-234

AGTHE, K.E., (Führungsstil, 1983): Ein neuer Führungsstil: Das amerikanische Management stellt sich der Herausforderung des Strukturwandels, in: ZfbF(35)1983, S. 657-665

AGUILAR, F.J., (Scanning, 1967): Scanning the Business Environment, New York 1967

ALBACH, H., (Anforderungen, 1968): Betriebswirtschaftliche Anforderungen an eine langfristige Unternehmensplanung, in: ZfB-Ergänzungsheft 2/1968, S. 3-22

ALBACH, H., (Strukturierte Gruppenbefragung, 1970): Informationsgewinnung durch strukturierte Gruppenbefragung. Die Delphi-Methode, in: ZfB-Ergänzungsheft 1970, S. 11-26

ALBACH, H., (Strategische Unternehmensplanung, 1978): Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in: ZfB(48)1978, S. 702-715

ALBACH, H. et. al., (Frühwarnsysteme, 1979): H. Albach, D. Hahn, P. Mertens (Hrsg.), Frühwarnsysteme, in: ZfB-Ergänzungsheft 2/1979

ALBERT, H., (Theoriebildung, 1964): Probleme der Theoriebildung. Entwicklung, Struktur und Anwendung sozialwissenschaftlicher Theorien, in: H. Albert (Hrsg.), Theorie und Realität, 1. Aufl., Tübingen 1964, S. 3-70

ALBERT, H., (Entscheidungslogik, 1967): Marktsoziologie und Entscheidungslogik, Neuwied, Berlin 1967

ALBERT, H., (Konstruktion, 1972): Konstruktion und Kritik, Hamburg 1972

ALBERT, H., (Wissenschaftstheorie, 1976): Wissenschaftstheorie, in: E. Grochla, W. Wittmann (Hrsg.), HWB, Bd. 1/3, 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 4674-4692

ALBERT, H., (Modell-Platonismus, 1984): Modell-Platonismus, in: E. Topitsch (Hrsg.), Logik der Sozialwissenschaften, 11. Aufl., Königstein 1984, S. 352-380

ALBERT, H., (Wertfreiheit, 1984): Wertfreiheit als methodisches Prinzip, in: E. Topitsch (Hrsg.), Logik der Sozialwissenschaften, 11. Aufl., Königstein 1984, S. 196-225

ANSOFF, H.I., (Discontinuity, 1976): Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals, in: ZfbF(28)1976, S. 129-152

ANSOFF, H.I., (Strategic Management, 1979): Strategic Management, London et. al. 1979

ANSOFF, H.I., (Strategic Problem, 1979): The Changing Shape of the Strategic Problem, in: JoGM(4)4/1979, S. 42-58

ANSOFF, H.I., (Behavioral Resistance, 1980): Managing the Process of Discontinuous Change - Part I - Behavioral Resistance, EIASM-Working Paper No. 80-26, Brüssel 1980

ANSOFF, H.I., (Strategic Issue Management, 1980): Strategic Issue Management, in: SMJ 1/1980, S. 131-148

ANSOFF, H.I., (Systemic Resistance, 1980): Managing the Process of Discontinuous Change - Part II - Systemic Resistance, EIASM-Working Paper No. 80-36, Brüssel 1980

ANSOFF, H.I., (Implanting, 1984): Implanting strategic management, Englewood Cliffs etc. 1984

ANSOFF, H.I. et. al., (Strategic Management, 1976): H.I. Ansoff, R.P. Declerk, R.L. Hayes, From Strategic Planning to Strategic Management, in: dies., From Strategic Planning to Strategic Management, London, New York, Sydney, Toronto 1976, S. 39-78

ARBEITSKREIS (Strategische Planung, 1977): Arbeitskreis "Langfristige Unternehmensplanung" der Schmalenbach-Gesellschaft: Strategische Planung, in: ZfbF(29)1977, S. 1-20

ARNOLD, U., (Konzept der "Schwachen Signale", 1981): Strategische Unternehmensführung und das Konzept der "Schwachen Signale", in: WiSt(10)1981, S. 290-293

ASHBY, W.R., (Kybernetik, 1974): Einführung in die Kybernetik, Frankfurt/M. 1974

BAMBERGER, I., (Theoretische Grundlagen, 1981): Theoretische Grundlagen strategischer Entscheidungen, in: WiSt(10) 1981, S. 97-104

BAMBERGER, I, MAIR, L., (Delphi-Methode, 1976): Die Delphi-Methode in der Praxis, in: MIR(16)2/1976, S. 81-91

BAUER, H.H., (Erfahrungskurvenkonzept, 1986): Das Erfahrungskurvenkonzept. Möglichkeiten und Problematik der Ableitung strategischer Handlungsalternativen, in: WiSt(15) 1986, S. 1-10

BAUR, W., (Betriebliche Planung, 1967): Neue Wege der betrieblichen Planung, Berlin, Heidelberg 1967

BCG, (Erfahrungskurve, 1976): Die Erfahrungskurve - ein Überblick, II. Geschichte, in: Perspektiven (8), München 1976

BCG, (Erfahrungskurve, 1977): Die Erfahrungskurve - ein Überblick, IV. Das Portfolio, in: Perspektiven (19), München 1977

BCG, (Erfahrungskurve, 1979): Die Erfahrungskurve - ein Überblick, V. Preisstabilität, in: Perspektiven (30), München 1979

BCG, (Erfahrungskurve, 1980): Die Erfahrungskurve - ein Überblick, I. Das Konzept, in: Perspektiven (5), München 1980

BCG, (Erfahrungskurve, 1980): Die Erfahrungskurve - ein Überblick, III. Warum ist sie gültig?, in: Perspektiven (9), München 1980

BEA, F.X. u.a., (Führung, 1985): F.X. Bea, E. Dichtl, M. Schweitzer (Hrsg.), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, 2. Aufl., Stuttgart, New York 1985

BENDIXEN, P., (Organisationsformen, 1980): Teamorientierte Organisationsformen, in: E. Grochla (Hrsg.), HWO, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 2227-2236

BENDIXEN, P., KEMMLER, H.W., (Planung, 1972): Planung - Organisation und Methode innovativer Entscheidungsprozesse, Berlin, New York 1972

BERGNER, H., (Ersatz fixer Kosten, 1967): Der Ersatz fixer Kosten durch variable Kosten, in: ZfbF(19)1967, S. 141-162

BESSAI, B., (Analyse, 1974): Eine Analyse des Begriffs Management in der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur, in: ZfbF(26)1974, S. 353-362

BIDLINGMAIER, J., (Unternehmerziele, 1964): Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964

BIRCHER, B., (Unternehmensplanung, 1976): Langfristige Unternehmensplanung, Bern, Stuttgart 1976

BIRCHER, B., KRIEG, W., (Systemmethodik, 1973): Systemmethodik und langfristige Unternehmensplanung, in: IO(42) 1973, S. 157-164

BISCHOFF, P., (Produktlebenszyklen, 1976): Produktlebenszyklen im Investitionsgüterbereich, Göttingen 1976

BLEICHER, K., (Organisation, 1981): Organisation. Formen und Modelle, Wiesbaden 1981

BLEICHER, K., (Organisation, 1985): Organisation, in: F.X. Bea u.a. (Führung, 1985), S. 65-136

BLOECH, J., (Industrielles Management, 1986): (Hrsg.), Industrielles Management. Festgabe zum 60. Geburtstag von Wolfgang Lücke, Göttingen 1986

BOCHÉNSKI, I.M., (Denkmethoden, 1965): Die zeitgenössischen Denkmethoden, 3. Aufl., Bern, München 1965

BOURGEOIS, L.J., BRODWIN, D.R., (Strategic Implementation, 1984): Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon, in: SMJ 5/1984, S. 241-264

BRINK, H.-J., (Strategische Beschaffungsplanung, 1983): Strategische Beschaffungsplanung, in: ZfB(53)1983, S. 1090-1113

BROCKHOFF, K., (Produktpolitik, 1981): Produktpolitik, Stuttgart, New York 1981

BRUCKER, P., DINKELBACH, W., (Kritische Wege in Netzplänen, 1974): Längste Wege in Netzwerken - kritische Wege in Netzplänen, in: WiSt(3)1974, S. 553-558

BUZZEL, R.D., WIERSEMA, F.D., (Strategies, 1981): Successful share-building strategies, in: HBR(59)1/1981, S. 135-144

BUZZEL, R.D., GALE, B.T., SULTAN, R.G.M., (Market Share, 1975): Market Share - a key to profitability, in: HBR(53)1/1975, S. 97-106

CARNAP, R., (Logik, 1972): Induktive Logik und Wahrscheinlichkeit, 2. Aufl., Wien 1972

CHANG, Y.N., CAMPO-FLORES, F., (Business, 1980): Business Policy and Strategy, Santa Monica 1980

CHMIELEWICZ, K., (Forschungskonzeptionen, 1979): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1979

CRAWFORD, C.M., (Trajectory Theory, 1966): The Trajectory Theory of Goal Setting for New Products, in: JoMR(3) 3/1966, S. 117-125

CRAWFORD, C.M., (Leitlinienkonzept, 1972): Das Leitlinienkonzept in der Absatzplanung, in: W. Kroeber-Riel (Marketingtheorie, 1972), S. 254-269

DAENZER, W.F., (Systems Engineering, 1985): (Hrsg), Systems Engineering, 4. Aufl., Zürich 1985

DAY, G.S., (Product Portfolio, 1977): Diagnosing the Product Portfolio, in: JoM(41)2/1977, S. 29-66

DAY, G.S., MONTGOMERY, D.B., (Experience Curve, 1983): Diagnosing the Experience Curve, in: JoM(47)2/1983, S. 44-58

DIETEL, B., MÜLLER-BADER, P., (Elemente, 1984): Elemente einer Theorie der Führung, in: E. Heinen (Führungslehre, 1984), S. 139-187

DINKELBACH, W., (Entscheidungsmodelle, 1982): Entscheidungsmodelle, Berlin, New York 1982

DREGER, W., (Projekt-Management, 1975): Projekt-Management. Planung und Abwicklung von Projekten, Wiesbaden, Berlin 1975

DREYER, A., (Scoring-Modelle, 1974): Scoring-Modelle bei Mehrfachzielsetzung. Eine Analyse des Entwicklungsstandes von Scoring-Modellen, in: ZfB(54)1974, S. 255-274

DRUMM, H.J., (Organisationsplanung, 1980): Grundlagen und theoretische Konzepte der Organisationsplanung, in: WiSt(9)1980, S. 311-316

DUNST, K.H., (Portfolio-Management, 1983): Portfolio-Management. Konzept für die strategische Unternehmensplanung, 2. Aufl., Berlin, New York 1983

EICK, K.-G., (Segmentierung, 1982): Segmentierung von Geschäftsfeldern und Geschäftseinheiten, Diss. Augsburg 1982

ENGELEITER, H.J., (Portfolio-Technik, 1981): Die Portfolio-Technik als Instrument der strategischen Planung, in: BFuP(33)1981, S. 407-420

EYBL, D., (Unternehmensstrategien, 1984): Instrumente und Orientierungsgrundlagen zur Planung wettbewerbsorientierter Unternehmensstrategien, Frankfurt/M. 1984

FRESE, E., (Entscheidungsstrategien, 1971): Heuristische Entscheidungsstrategien der Unternehmensführung, in: ZfbF(23)1971, S. 283-307

FRESE, E., (Organisation, 1987): Grundlagen der Organisation. Die Organisationsstruktur der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1987

FRUHAN, W.E. jr., (Pyrrhussiege, 1980): Pyrrhussiege im Kampf um Marktanteile, in: HM 2/1980, S. 60-67

FUCHS-WEGNER, G., WELGE, M.K., (Kriterien, 1974): Kriterien für die Beurteilung und Auswahl von Organisationskonzeptionen, in: ZfO(43)1974, S. 71-82

GABELE, E., (Portfolio-Analyse, 1981): Die Leistungsfähigkeit der Portfolio-Analyse für die strategische Unternehmensführung, in: E. Rühli, J.-P. Thommen (Hrsg.), Unternehmensführung aus finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht, Stuttgart 1981, S. 45-61

GÄFGEN, G., (Entscheidung, 1974): Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, 3. Aufl., Tübingen 1974

GÄLWEILER, A., (Unternehmensplanung, 1974): Unternehmensplanung, Grundlagen und Praxis, Frankfurt/M., New York 1974

GÄLWEILER, A., (Der Boston-Effekt, 1975): Der Boston-Effekt, in: WiSt(4)1975, S. 197-199

GÄLWEILER, A., (Unternehmensplanung, 1976): Strategische Unternehmensplanung, in: FB(25)1976, S. 67-72

GÄLWEILER, A., (Unternehmenssicherung, 1976): Unternehmenssicherung und strategische Planung, in: ZfbF(28)1976, S. 362-379

GÄLWEILER, A., (Kostenhöhe, 1977): Steuerung der Kostenhöhe und der Kostenstruktur durch strategische Planung, in: DBW(37)1977, S. 67-75

GÄLWEILER, A., (Strategische Geschäftseinheiten, 1979): Strategische Geschäftseinheiten (SGE) und Aufbauorganisation der Unternehmung, in: ZfO(48)1979, S. 252-260

GÄLWEILER, A., (Determinanten, 1980): Determinanten des Zeithorizontes in der Unternehmensplanung, in: D. Hahn, B. Taylor (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung, Würzburg, Wien 1980, S. 165-182

GÄLWEILER, A., (Portfolio-Management, 1980): Portfolio-Management. Produkt/Markt-Strategien als Voraussetzung, in: ZfO(49)1980, S. 183-190

GÄLWEILER, A., (Kontrolle, 1981): Zur Kontrolle strategischer Pläne, in:H. Steinmann (Planung und Kontrolle, 1981), S.383-399

GÄLWEILER, A., (Strategie, 1981): Was ist Strategie? Was heißt strategisches Denken, Entscheiden und Handeln?, in: Produkt-Markt-Strategien, hrsg. vom Institut für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule St. Gallen, Bern 1981, S. 33-54

GAUGLER, E., JACOBS, O.H., KIESER, A., (Strategische Unternehmensführung, 1984): (Hrsg.), Strategische Unternehmensführung und Rechnungslegung, Stuttgart 1984

GEIST, M.N., KÖHLER, R., (Führung, 1981): (Hrsg.), Die Führung des Betriebes. Festschrift für C. Sandig, Stuttgart 1981

GERL, K., ROVENTA, P., (Strategische Geschäftseinheiten, 1981): Strategische Geschäftseinheiten - Perspektiven aus der Sicht des strategischen Managements, in: ZfbF-Kontaktstudium 1981, S. 843-858

GERSTEIN, M., REISMANN, H., (Strategic Selection, 1983): Strategic Selection: Matching Executives to Business Conditions, in: SMR(24)2/1983, S. 33-49

GESCHKA, H., HAMMER, R., (Szenario-Technik, 1986): Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, in: D. Hahn, B. Taylor (Strategische Unternehmensplanung, 1986), S. 238-263

GESCHKA, H., REIBNITZ, U.v., (Szenario-Technik, 1983): Die Szenario-Technik - ein Instrument der Zukunftsanalyse und der strategischen Planung, in: A. Töpfer, H. Afheldt (Strategische Unternehmensplanung, 1983), S. 125-170

GHEMAWAT, P., (Erfahrungskurve, 1985): Strategieplanung mit der Erfahrungskurve, in: HM 4/1985, S. 33-39

GIRGENSOHN, T., (Entscheidungen, 1979): Unternehmenspolitische Entscheidungen, Frankfurt/M. 1979

GOMEZ, P., (Frühwarnung, 1983): Frühwarnung in der Unternehmung, Bern 1983

GRIMM, U., (Strategische Faktoren, 1983): Analyse strategischer Faktoren. Ein Beitrag zur Theorie der strategischen Unternehmensplanung, Wiesbaden 1983

GROCHLA, E., (Planung, 1975): Betriebliche Planung und Informationssysteme, Reinbek 1975

GROCHLA, E., WELGE, M.K., (Effizienzbestimmung, 1975): Zur Problematik der Effizienzbestimmung von Organisationsstrukturen, in: ZfbF(27)1975, S. 273-289

GRÜNEWALD, H.G. et. al., (AGPLAN-Handbuch, 1985): H.G. Grünewald, W. Kilger, W. Seiff (Hrsg.), AGPLAN-Handbuch zur Unternehmensplanung, 2. neue Ausgabe, 30. Eg.-Lfg. IV/1985

GUTENBERG, E., (Unternehmensführung, 1962): Unternehmensführung. Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962

GUTENBERG, E., (Betriebswirtschaftslehre I, 1979): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Erster Band: Die Produktion, 23. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1979

HAHN, D., (Führungsprobleme, 1980): D. Hahn (Hrsg.), Führungsprobleme industrieller Unternehmen. Festschrift für Friedrich Thomée zum 60. Geburtstag, Berlin, New York 1980

HAHN, D., (PuK, 1985): Planungs- und Kontrollrechnung, 3. Aufl., Wiesbaden 1985

HAHN, D., (Portfolio-Konzept, 1986): Zweck und Standort des Portfolio-Konzeptes in der strategischen Unternehmensplanung, in: D. Hahn, B. Taylor (Strategische Unternehmensplanung, 1986), S. 128-148

HAHN, D., KLAUSMANN, W., (Frühwarnsysteme, 1986): Frühwarnsysteme und strategische Unternehmensplanung, in: D. Hahn, B. Taylor (Strategische Unternehmensplanung, 1986), S. 264-280

HAHN, D., LASSMANN, G., (Produktionswirtschaft I, 1986): Produktionswirtschaft - Controlling industrieller Produktion. Bd. 1: Grundlagen, Führung und Organisation, Produkte und Produktprogramm, Material und Dienstleistungen, Heidelberg, Wien, Zürich 1986

HAHN, D., TAYLOR, B., (Strategische Unternehmensplanung, 1986): (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung, 4. Aufl., Heidelberg, Wien, 1986

HAMERMESH, R.G., WHITE, R.E., (Portfolio Analysis, 1984): Manage beyond portfolio analysis, in: HBR(62)1/1984, S. 103-109

HAMMER, R.M., (Unternehmensplanung, 1982): Unternehmensplanung, München 1982

HANSMANN, K.W., (Industriebetriebslehre, 1984): Industriebetriebslehre, München, Wien 1984

HEDLEY, B., (Approach, 1986): A fundamental Approach to Strategy Development, in: D. Hahn, B. Taylor (Strategische Unternehmensplanung, 1986), S. 101-115

HEDLEY, B., (Business Portfolio, 1986): Strategy and the "Business Portfolio", in: D. Hahn, B. Taylor (Strategische Unternehmensplanung, 1986), S. 116-127

HEIDORN, W., (Fixkostenleverage, 1985): Fixkostenleverage und Risiko der Unternehmung, Göttingen 1985

HEINEN, E., (Grundlagen, 1976): Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976

HEINEN, E., (Politikbegriff, 1981): Zum betriebswirtschaftlichen Politikbegriff. Das Begriffsverständnis der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: M.N. Geist, R. Köhler (Führung, 1981), S. 43-70

HEINEN, E., (Entscheidungslehre, 1983): Industriebetriebslehre als Entscheidungslehre, in: E. Heinen (Industriebetriebslehre, 1983), S. 1-75

HEINEN, E., (Industriebetriebslehre, 1983): (Hrsg.), Industriebetriebslehre, 7. Aufl., Wiesbaden 1983

HEINEN, E., (Führungslehre, 1984): Betriebswirtschaftliche Führungslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1984

HEMPEL, C.G., (Begriffsbildung, 1974): Grundzüge der Begriffsbildung in der empirischen Wissenschaft, Düsseldorf 1974

HEMPEL, C.G., OPPENHEIM, P., (Explanation, 1965): Studies in the Logic of Explanation, in: C.G. Hempel, Aspects of Scientific Explanation, Toronto 1965, S. 245-295

HENDERSON, B.D., (Die Erfahrungskurve, 1984): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, 2. Aufl., übersetzt und bearbeitet von A. Gälweiler, Frankfurt, New York 1984

HENZLER, H., (Strategische Geschäftseinheiten, 1978): Strategische Geschäftseinheiten: Das Umsetzen von Strategischer Planung in Organisation, in: ZfB(48)1978, S. 912-924

HERTZ, D.B., (Risk analysis, 1964): Risk analysis in capital investment, in: HBR(42)1/1964, S. 95-106

HILL, W., (Umweltanalyse, 1977): Umweltanalyse und Unternehmensplanung, in: DU(31)1977, S. 289-305

HINTERHUBER, H.H., (Innovation, 1976): Innovation und gesellschaftliche Entwicklung, in: JfB(26)1976, S. 65-88

HINTERHUBER, H.H., (Umsetzung, 1978): Die organisatorische Umsetzung der strategischen Planung im Unternehmen, in: ZfB(48)1978, S. 425-428

HINTERHUBER, H.H., (Wettbewerbsstrategien, 1982): Wettbewerbsstrategien, Berlin, New York 1982

HINTERHUBER, H.H., (Strategische Unternehmensführung, 1984): Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl., Berlin, New York 1984

HINTERHUBER, H.H., (Führungskräfteentwicklung, 1986): Planung der Führungskräfteentwicklung als Gegenstand der strategischen Unternehmensplanung, in: D. Hahn, B. Taylor (Strategische Unternehmensplanung, 1986), S. 349-367

HOFFMANN, F., (Organisation, 1980): Organisation der Unternehmensleitung, in: E. Grochla (Hrsg.), HWO, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 2261-2272

HOFSTÄTTER, H., (Lebenszyklus, 1977): Die Erfassung der langfristigen Absatzmöglichkeiten mit Hilfe des Lebenszyklus eines Produktes, Würzburg, Wien 1977

HOHENBILD, R., (Verursachungsdenken, 1974): Das Verursachungsdenken in der betriebswirtschaftlichen Kostenlehre, Bern, Frankfurt 1974

HORVÁTH, P., (Controlling, 1986): Controlling, 2. Aufl., München 1986

HUBER, R., (Wertanalyse, 1986): Gemeinkosten-Wertanalyse, Bern, Stuttgart 1986

IHDE, G.B., (Strukturwandel, 1986): Wirtschaftlicher Strukturwandel und industrielle Betriebsgröße, in: J. Bloech (Industrielles Management, 1986), S. 1-20

ILSEMANN, W. v., (Zukunft, 1980): Die geteilte Zukunft. Szenarioplanung bei Shell, in: MM(10)5/1980, S. 115-123

IMBODEN, C. et. al., (Klassifikation, 1978): C. Imboden, A. Leibundgut, P. Siegenthal, Klassifikation heuristischer Prinzipien, in: DU(32)1978, S. 295-330

JACOB, H., (Quantifizierungsprobleme, 1980): Quantifizierungsprobleme im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung, in: D. Hahn (Führungsprobleme, 1980), S. 19-45

JUNG, C.G., (Psychologische Typen, 1960): Psychologische Typen, 9. Aufl., Zürich, Stuttgart 1960

KAUFER, E., (Industrieökonomik, 1980): Industrieökonomik, München 1980

KEPNER, C.H., TREGOE, B.B., (Entscheidungen, 1985): Entscheidungen vorbereiten und richtig treffen, 3. Aufl., Landsberg 1985

KERN, W., SCHRÖDER, H.H., (Forschung und Entwicklung, 1977): Forschung und Entwicklung in der Unternehmung, Reinbek 1977

KIECHEL, W., (Experience Curve, 1981): The Decline of the Experience Curve, in: Fortune, 5.10.1981, S. 139-146

KIECHEL, W., (Ways to Win, 1981): Three (or Four, or More) Ways to Win, in: Fortune, 19.10.1981, S. 181-188

KIECHEL, W., (Where Has My Little Dog Gone?, 1981): Oh Where, Oh Where Has My Little Dog Gone? Or My Cash Cow? Or My Star?, in: Fortune, 2.11.1981, S. 148-154

KIECHEL, W., (Global Game, 1981): Playing the Global Game, in: Fortune, 16.11.1981, S. 111-116

KIECHEL, W., (Strategists, 1982): Corporate Strategists under Fire, in: Fortune, 27.12.1982, S. 34-39

KIESER, A., (Strategische Planung, 1984): Wie "rational" kann man strategische Planung betreiben? in: E. Gaugler, O.H. Jacobs, A. Kieser (Strategische Unternehmensführung, 1984), S. 31-44

KILGER, W., (Faktor Arbeit, 1961): Der Faktor Arbeit im System der Produktionsfaktoren, in: ZfB(31)1961, S. 597-611

KILGER, W., (Produktionsfaktor, 1975): Produktionsfaktor, in: E. Grochla, W. Wittmann (Hrsg.), HWB, Bd. I/2, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 3097-3101

KILGER, W., (Grundlagen, 1976): Kostentheoretische Grundlagen der Grenzplankostenrechnung, in: ZfbF(28)1976, S. 679-693

KILGER, W., (Kostenrechnung, 1980): Einführung in die Kostenrechnung, Wiesbaden 1980

KILGER, W., (Plankostenrechnung, 1981): Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 8. Aufl., Wiesbaden 1981

KILGER, W., (Unwirtschaftlichkeitszentren, 1982): Potentielle Unwirtschaftlichkeitszentren industrieller Betriebe, in: W. Kilger, A.-W. Scheer (Hrsg.), Rationalisierung, 3. Saarbrücker Arbeitstagung, Würzburg, Wien 1982, S. 48-75

KILGER, W., (Industriebetriebslehre I, 1986): Industriebetriebslehre, Bd. 1, Wiesbaden 1986

KIRSCH, W., (Entscheidungsprozesse III, 1971): Entscheidungsprozesse, 3. Bd.: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971

KIRSCH, W., (Entscheidungsprozesse, 1977): Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 2. Aufl., (der Bd. I-III als Gesamtausgabe), Wiesbaden 1977

KIRSCH, W., (Führungslehre, 1977): Die Betriebswirtschaftslehre als Führungslehre, München 1977

KIRSCH, W., (Handhabung, 1978): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen, München 1978

KIRSCH, W., (Unternehmenspolitik, 1981): (Hrsg.) Unternehmenspolitik - Von der Zielforschung zum strategischen Management, München 1981

KIRSCH, W. et. al., (Logistik, 1973): W. Kirsch, I. Bamberger, E. Gabele, H.K. Klein, Betriebswirtschaftliche Logistik, Wiesbaden 1973

KIRSCH, W., TRUX, W., (Frühaufklärung, 1979): Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, in: H. Albach et. al. (Frühwarnsysteme, 1979), S. 47-69

KIRSCH, W., TRUX, W., (Perspektiven, 1981): Perspektiven eines strategischen Managements, in: W. Kirsch (Unternehmenspolitik, 1981), S. 290-396

KIRSCH, W. et. al., (Stand der strategischen Unternehmensführung, 1985): W. Kirsch, W.-M. Esser, K. Höfner, N. Wieselhuber, R. Friedrich, Der Stand der Strategischen Unternehmensführung in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin, in: H.G. Grünewald et. al. (AGPLAN-Handbuch, 1985), Kennzahl 1113

KLAUSMANN, W., (Frühwarnsysteme, 1983): Betriebliche Frühwarnsysteme im Wandel, in: ZfO(52)1983, S. 39-45

KOCH, H., (Wirtschaftsunruhe, 1976): Wirtschaftsunruhe und Unternehmensplanung, in: ZfbF(28)1976, S. 330-341

KOCH, H., (Verfahren, 1979): Zum Verfahren der strategischen Programmplanung, in: ZfbF(31)1979, S. 145-161

KOCH, H., (Beiträge zur Unternehmensplanung, 1980): Neuere Beiträge zur Unternehmensplanung, Wiesbaden 1980

KOCH, H., (Cash-Verlaufsanalyse, 1980): Marktwachstum - Marktanteil - Analyse versus Cash-Verlaufsanalyse, in: ZfO(49) 1980, S. 369-374

KOCH, H., (Integrierte Unternehmensplanung, 1982): Integrierte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1982

KOCH, H., (Unternehmensstrategien, 1983): (Hrsg.) Unternehmensstrategien und Strategische Planung, ZfbF-Sonderheft 15, Wiesbaden 1983

KÖHLER, R., (Modelle, 1975): Modelle, in: E. Grochla, W. Wittmann (Hrsg.), HWB, Bd. I/2, 4. Aufl., Stuttgart 1975, Sp. 2702-2716

KÖHLER, R., (Kontrolle, 1976): Die Kontrolle strategischer Pläne als betriebswirtschaftliches Problem, in: ZfB(46) 1976, S. 301-318

KÖHLER, R., (Grundprobleme, 1981): Grundprobleme der strategischen Marketingplanung, in: M.N. Geist, R. Köhler (Führung, 1981), S. 261-291

KONIETZKA, R., (Sequentielles Entscheiden, 1981): Sequentielles Entscheiden bei der Bewältigung komplexer unternehmerischer Probleme - Deskription und Analyse einer Verhaltensstrategie unter besonderer Berücksichtigung entscheidungslogischer Implikationen, Diss. Essen 1981

KOSIOL, E., (Modellanalyse, 1961): Modellanalyse als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen, in: ZfhF(13)1961, S. 318-334

KOSIOL, E., (Problematik, 1967): Zur Problematik der Planung in der Unternehmung, in: ZfB(37)1967, S. 77-96

KRAMPE, G., MÜLLER, G., (Diffusionsfunktionen, 1981): Diffusionsfunktionen als theoretisches und praktisches Konzept zur strategischen Frühaufklärung, in: ZfbF(33)1981, S. 384-401

KREIKEBAUM, H., (Potentialanalyse, 1971): Die Potentialanalyse und ihre Bedeutung für die Unternehmensplanung, in: ZfB(41)1971, S. 257-272

KREIKEBAUM, H., (Strategische Unternehmensplanung, 1981): Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1981

KREIKEBAUM, H., (Strategische Planungssysteme, 1983): Einführung und Weiterentwicklung strategischer Planungssysteme - Bericht über ein empirisches Forschungsprojekt, in: H. Koch (Unternehmensstrategien, 1983), S. 83-86

KREIKEBAUM, H., GRIMM, U., (Strategische Unternehmensplanung, 1980): Strategische Unternehmensplanung in der Bundesrepublik Deutschland - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: D. Hahn, B. Taylor (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung, Würzburg, Wien 1980, S. 517-539

KREIKEBAUM, H., GRIMM, U., (Analyse, 1983): Die Analyse strategischer Faktoren und ihre Bedeutung für die strategische Planung, in: WiSt(12)1983, S. 6-12

KRIEG, W., (Unternehmungsgestaltung, 1971): Kybernetische Grundlagen der Unternehmungsgestaltung, Bern, Stuttgart 1971

KROEBER-RIEL, W., (Marketingtheorie. 1972): Marketingtheorie, Köln 1972

KRÜMMEL, H.-J., RUDOLPH, B., (Strategische Bankplanung, 1983): (Hrsg.) Strategische Bankplanung, Frankfurt/M. 1983

KRYSTEK, U., (Krisenbewältigungs-Management, 1979): Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung, Diss. Gießen 1979

KRYSTEK, U., (Frühwarnsysteme, 1985): Frühwarnsysteme für die Unternehmung, in: H.-G. Grünewald et. al. (AGPLAN-Handbuch, 1985), Kennzahl 5261

KRYSTEK, U., (FuE und Frühwarnsysteme, 1986): FuE und Frühwarnsysteme, in: D. Hahn, B. Taylor (Strategische Unternehmensplanung, 1986), S. 281-305

KUBICEK, H., (Bezugsrahmen, 1977): Heuristische Bezugsrahmen und heuristisch angelegte Forschungsdesigns als Elemente einer Konstruktionsstrategie empirischer Forschung, in: R. Köhler (Hrsg.), Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1977, S. 3-36

KUBICEK, H., THOM, N., (Umsystem, 1976): Betriebliches Umsystem, in: E. Grochla, W. Wittmann (Hrsg.), HWB, Bd. I/3, 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 3978-4018

KÜHN, R., WALLISER, M., (Problementdeckungssystem, 1978): Problementdeckungssystem mit Frühwarneigenschaften, in: DU(32)1978, S. 223-247

LANGE, B., (Portfolio-Methode, 1981): Portfolio-Methoden in der strategischen Unternehmensplanung, Diss. Hannover 1981

LANGE, B., (Strategische Erfolgsfaktoren, 1982): Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung, in: DU(36)1982, S. 27-41

LANGE, B., (Die Erfahrungskurve, 1984): Die Erfahrungskurve: Eine kritische Beurteilung, in: ZfbF(36)1984, S. 229-245

LASSMANN, G., (Planung, 1968): Die Kosten- und Erlösrechnung als Instrument der Planung und Kontrolle in Industriebetrieben, Düsseldorf 1968

LIKERT, R., (Organization, 1961): New patterns in organization, New York, Toronto, London 1961

LIKERT, R., (Organization, 1967): The human organization, New York u.a. 1967

LINDNER, Th., (Strategische Entscheidungen, 1983): Strategische Entscheidungen im Beschaffungsbereich, München 1983

LINK, J., (Organisation, 1985): Organisation der strategischen Planung, Heidelberg, Wien 1985

LITTLE, J.D.C., (Models, 1970): Models and Manager: The Concept of a Decision Calculus, in: MS(16)8/1970, B 466-485

LOFTHOUSE, S., (Cost Behaviour, 1974): Cumulated Output and Cost Behaviour, in: MD(12)5/1974, S. 245-254

LUHMANN, N., (Komplexität, 1980): Komplexität, in: HWO, 1980, Sp. 1064-1070

MALIK, F., (Konzept, 1981): Das Konzept der Integrierten Management- und Unternehmensentwicklung, in: E. Brauchlin (Hrsg.), Konzepte und Methoden der Unternehmensführung, Bern 1981, S. 237-257

MALIK, F., (Strategische Planung, 1982): Magie und Realität der strategischen Planung, in: IO(51)1982, S. 397-400

MALIK, F., (Strategie, 1986): Strategie des Managements komplexer Systeme, 2. Aufl., Bern, Stuttgart 1986

MARETTEK, A., (Risikoanalyse, 1978): Arbeitsschritte zur Durchführung der Risikoanalyse, in: AP(2)1978, S. 141-151

MARETTEK, A., ASCHFALK, B., HELLFORS, (Unternehmensprüfung, 1976): (Hrsg.) Unternehmensprüfung und -beratung, Festschrift zum 60. Geburtstag von Bernd Hartmann, Freiburg 1976

MARKOWITZ, H., (Portfolio Selection, 1952): Portfolio Selection, in: JoF(7)7/1952, S. 77-91

MAUTHE, K.D., (Strategische Analyse, 1983): Strategische Analyse, Diss. München 1983

MAUTHE, K.D., ROVENTA, P., (Prüfstand, 1982): Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand, in: ZfO(51)1982, S. 191-204

MEFFERT,H., (Produktlebenszyklus-Konzept, 1974): Interpretation und Aussagewert des Produktlebenszyklus-Konzepts, in: Hamman, P., Kroeber-Riel, W., Meyer, C.W. (Hrsg.): Neuere Ansätze der Marketingtheorie, Festschrift zum 80. Geburtstag von Otto Schnutenhans, Berlin 1974, S. 85-134

MEFFERT, H., (Flexibilität, 1985): Größere Flexibilität als Unternehmenskonzept, in: ZfbF(37)1985, S. 121-137

MELLEROWICZ, K., (Kostensenkung, 1966): Voraussetzung und Wege erfolgswirksamer Kostensenkung, in: H.-J. Engeleiter (Hrsg.): Gegenwartsfragen der Unternehmensführung. Festschrift zum 65. Geburtstag von W. Hasenack, Herne, Berlin 1966, S. 465-478

MEYER, H., (Entscheidungsmodelle, 1978): Entscheidungsmodelle und Entscheidungsrealität. Ein empirisches Prüfkonzept und seine Anwendung im Fall industrieller Materialdisposition, Tübingen 1978

MÖSSNER, G.U., (Unternehmensstrategien, 1982): Planung flexibler Unternehmensstrategien, München 1982

MORGENSTERN, O., (Vollkommene Voraussicht, 1964): Vollkommene Voraussicht und wirtschaftliches Gleichgewicht, in: H. Albert (Hrsg.), Theorie und Realität, 1. Aufl., Tübingen 1964, S. 251-271

MÜLLER, G., (Strategische Frühaufklärung, 1981): Strategische Frühaufklärung, München 1981

MÜLLER-MERBACH, H., (Frühwarnsysteme, 1976): Frühwarnsysteme zur Voraussage und Bewältigung von Unternehmenskrisen, in: A. Marettek, B. Aschfalk, S. Hellfors (Unternehmensprüfung, 1976), S. 159-177

MÜLLER-MERBACH, H., (Krisenerkennung, 1977): Frühwarnsysteme zur betrieblichen Krisenerkennung und Modelle zur Beurteilung von Krisenabwehrmaßnahmen, in: H.D. Plötzeneder (Unternehmensplanung, 1977), S. 419-438

MÜLLER-MERBACH, H., NELGEN, D.W., (Nutzen psychologischer Typologien, 1980): Der Nutzen psychologischer Typologien für die modellgestützte Entscheidungsvorbereitung, in: J. Schwarze u.a. (Proceedings, 1980), S. 622-629

MUNARI, S., NAUMANN, C., (Strategische Steuerung, 1984): Strategische Steuerung - Bedeutung im Rahmen des strategischen Managements, in: ZfbF(36)1984, S. 371-384

NAGTEGAAL, H., (Experience Curve, 1977): Experience Curve & Produktportfolio. Wie überlebt mein Unternehmen? Wiesbaden 1977

NEUBAUER, F.F., (PIMS-Programm, 1986): Das PIMS-Programm und Portfolio-Management, in: D. Hahn, B. Taylor (Strategische Unternehmensplanung, 1986), S. 178-205

NEUBAUER, F.F., SOLOMON, N.B., (Environmental Assessment, 1977): A Managerial Approach to Environmental Assessment, in: LRP(10)2/1977, S. 13-20

NEWMAN, W.H., (Constructive Control, 1975): Constructive Control Design and Use of Control Systems, Englewood Cliffs, N.J. 1975

NIENHÜSER, W., (Brückenprinzipien, 1987): Brückenprinzipien, in: WiSt(16)3/1987, S. 135-136

OBERKAMPF, V., (Systemtheoretische Grundlagen, 1976): Systemtheoretische Grundlagen einer Theorie der Unternehmensplanung, Berlin 1976

OPP, K.-D., (Methodologie, 1970): Methodologie der Sozialwissenschaften, Reinbek 1970

PACK, L., BÖRNER, D., (Entscheidungen, 1984): (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Entscheidungen bei Stagnation. Edmund Heinen zum 65. Geburtstag, Wiesbaden 1984

PFEIFFER, W., BISCHOFF, P., (Produktlebenszyklen, 1981): Produktlebenszyklen - Instrument jeder strategischen Produktplanung, in: H. Steinmann (Planung und Kontrolle, 1981), S. 133-166

PFEIFFER, W. u.a., (Technologie-Portfolio, 1982): W. Pfeiffer, G. Metze, W. Schneider, R. Amler, Technologie-Portfolio zum Management strategischer Zukunftsgeschäftsfelder, Göttingen 1982

PFOHL, H.-C., (Entscheidungsfindung, 1977): Problemorientierte Entscheidungsfindung in Organisationen, Berlin, New York 1977

PFOHL, H.-C., (Problemdefinition, 1980): Methodische und verhaltenswissenschaftliche Grundlage der Problemdefinition, in: J. Schwarze u.a. (Proceedings, 1980), S. 607-614

PFOHL, H.-C., (Planung und Kontrolle, 1981): Planung und Kontrolle, Stuttgart 1981

PFOHL, H.-C., ZETTELMEYER, B., (Strategisches Controlling, 1987): Strategisches Controlling?, in: ZfB(57)2/1987, S. 145-175

PICOT, A., (Strukturwandel, 1981): Strukturwandel und Unternehmensstrategie I, II, in: WiSt(10)1981, S. 527-532 und S. 563-571

PICOT, A., (Kostenpolitik, 1984): Theoretische Überlegungen zur Kostenpolitik der Unternehmung bei rückläufiger Beschäftigung, in: L. Pack, D. Börner (Entscheidungen, 1984), S. 145-163

PLÖTZENEDER, H.D., (Unternehmensplanung, 1977): (Hrsg.), Computergestützte Unternehmensplanung, Stuttgart 1977

POPPER, K.R. (Logik, 1969): Die Logik der Sozialwissenschaften, in: H. Maus, F. Fürstenberg (Hrsg.), Der Positivismusstreit in der deutschen Soziologie, Neuwied, Berlin 1969, S. 103-123.

POPPER, K.R., (Zauber, 1970): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Bd. 1: Der Zauber Platons, 2. Aufl., Bern, München 1970

POPPER, K.R., (Erkenntnis, 1973): Objektive Erkenntnis, Hamburg 1973

POPPER, K.R., (Logik, 1984): Logik der Forschung, 8. Aufl., Tübingen 1984

PORTER, M.E., (Competitive Strategy, 1980): Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, London 1980

PORTER, M.E., (Competitive Advantage, 1985): Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance, New York, London 1985

PROBST, G.J.B., (Kybernetische Gesetzeshypothesen, 1981): Kybernetische Gesetzeshypothesen als Basis für Gestaltungs- und Lenkungsregeln im Management, Bern 1981

RAFFÉE, H., (Grundprobleme, 1974): Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen 1974

REICHERT, R., (Strategien, 1982): Entwurf und Bewertung von Strategien, Diss. München 1982

REINHARD, W., WEIDERMANN, P., (Planung, 1984): Planung als Voraussetzung der Führung, in: E. Heinen (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Führungslehre, 2. Aufl., Wiesbaden 1984, S. 55-137

REMER, A., (Personalmanagement, 1978): Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen, Berlin, New York 1978

RIESER, J., (Frühwarnsysteme, 1978): Frühwarnsysteme, in: DU(32)1978, S. 51-68

RIESER, J., (Frühwarnsysteme, 1980): Frühwarnsysteme für die Unternehmenspraxis, München 1980

ROPOHL, G., (Grundlagen, 1972): Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten der morphologischen Methode in Forschung und Entwicklung (Teil 1 und Teil 2), in: WiSt(1)1972, S. 495-499 und S. 541-546

ROVENTA, P., (Strategisches Management, 1981): Portfolio-Analyse und strategisches Management, 2. Aufl., München 1981

RÜHLI, E., (Unternehmenspolitik, 1984): Unternehmenspolitik als Problem der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: L. Pack, D. Börner (Entscheidungen, 1984), S. 21-36

RÜHLI, E., THOMMEN, J.-P., (Unternehmensführung, 1981): (Hrsg.), Unternehmensführung aus finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht, Stuttgart 1981

RUHLAND, J.M., WILDE, K.D., (Bibliographie I, 1985): Bibliographie zum Strategischen Management I, in: SP(1)1985, S. 159-164

RUHLAND, J.M., WILDE, K.D., (Bibliographie II, 1985): Bibliographie zum Strategischen Management II, in: SP(1)1985, S. 221-227

RUHLAND, J.M., WILDE, K.D., (Bibliographie III, 1985): Bibliographie zum Strategischen Management III, in: SP(1)1985, S. 305-309

RUHLAND, J.M., WILDE, K.D., (Bibliographie IV, 1986): Bibliographie zum Strategischen Management IV, in: SP(2)1986, S. 155-157

SALLENAVE, J.-P., (Experience Analysis, 1976): Experience Analysis for Industrial Planning, Lexington, Toronto 1976

SCHAFMEISTER, P., (Anmerkungen, 1972): Anmerkungen zum Verhältnis von Dialektik und Wissenschaftstheorie, in: G. Dlugos, G. Eberlein, H. Steinmann (Hrsg.), Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, Düsseldorf 1972, S. 55-97

SCHAPER, M., (Produktivität, 1984): Gesamtbetriebliche Produktivität, Zürich 1984

SCHEEL, F., (Konzepte, 1981): Neuere Konzepte des strategischen Portfolio-Managements im diversifizierten Unternehmen, Diss. Berlin 1981

SCHENDEL, D.E., HOFER, C.W. (Introduction, 1979): Introduction, in: dies. (Hrsg.): Strategic Management. A New View of Business Policy and Planning, Boston 1979, S. 1-22

SCHMIDT, R.-B., (Wirtschaftslehre, 1973): Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 2: Zielerreichung, Stuttgart 1973

SCHMIDT, R.-B., (Wirtschaftslehre, 1977): Wirtschaftslehre der Unternehmung, Bd. 1: Grundlagen und Zielsetzung, 2. Aufl., Stuttgart 1977

SCHNEIDER, D., (Theorie, 1981): Geschichte betriebswirtschaftlicher Theorie, München, Wien 1981

SCHNELLE, E., (Entscheidung, 1966): Entscheidung im Management, Quickborn 1966

SCHOEFFLER, S., (Aspects, 1975): Cross-Sectional Study of Strategy, Structure and Performance: Aspects of the PIMS Program, Cambridge, Mass. 1975

SCHOEFFLER, S., BUZZEL, R.D., HEANY, D.F., (Impact, 1974): The Impact of Strategic Planning on Profit Performance, in: HBR(52)2/1974, S. 137-145

SCHOLZ, C., (Konzeption, 1982): Zur Konzeption einer Strategischen Personalplanung, in: ZfbF(34)1982, S. 979-994

SCHOLZ, C., (Planning Procedures, 1984): Planning Procedures in German Companies - Findings and Consequences, in: LRP(17)6/1984, S. 94-103

SCHOLZ, C., (Strategisches Rezessionsmanagement, 1984): Strategisches Rezessionsmanagement, in: HM 1/1984, S. 16-28

SCHOLZ, C., (Strategisches Management, 1987): Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz. Berlin, New York 1987

SCHREYÖGG, G., (Unternehmensstrategie, 1984): Unternehmensstrategie - Grundfragen einer Theorie der strategischen Unternehmensführung, Berlin u.a. 1984

SCHREYÖGG, G., STEINMANN, H., (Strategische Kontrolle, 1985): Strategische Kontrolle, in: ZfbF(37)1985, S. 391-410

SCHWARZE, J., (Netzplantechnik, 1986): Netzplantechnik, 5. Aufl., Herne, Berlin 1986

SCHWARZE, J. u.a., (Proceedings, 1980): J. Schwarze u.a. (Hrsg.), Proceedings in Operations Research 9, Würzburg, Wien 1980

SCHWEITZER, M., KÜPPER, H.U., (Kostenrechnung, 1986): Systeme der Kostenrechnung, 4. Aufl., Landsberg 1986

SERVATIUS, H.-G., (Strategisches Technologie-Management, 1986): Methodik des strategischen Technologie-Managements, Grundlagen für erfolgreiche Innovationen, 2. Aufl., Berlin 1986

SIEGWART, H., MENZL, I., (Kontrolle, 1978): Kontrolle als Führungsaufgabe. Führen durch Kontrolle von Verhalten und Prozessen, Bern 1978

SIMON, D., (Schwache Signale, 1986): Schwache Signale. Die Früherkennung von strategischen Diskontinuitäten durch Erfassung von "weak signals", Wien 1986

SKINNER, W., (Fertigung, 1980): Die Fertigung - eine Lücke in der Unternehmensstrategie, in: HM 1/1980, S. 20-29

SPECK, E., (Persönlichkeitsbild, 1978): Das Persönlichkeitsbild der risikobewußten, krisenfesten Führungskraft, in: IO(47)1978, S. 499-502

SPRENGEL, F., (Entscheidungshilfen, 1984): Informationsbedarf strategischer Entscheidungshilfen, Frankfurt 1984

STAEHLE, W.H., (Management, 1985): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 2. Aufl., München 1985

STÄHLIN, W., (Forschung, 1973): Theoretische und technologische Forschung in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1973

STEGMÜLLER, W., (Erklärung, 1969): Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie, Bd. 1: Wissenschaftliche Erklärung und Begründung, Berlin, Heidelberg, New York 1969

STEGMÜLLER, W., (Hauptströmungen, 1975): Hauptströmungen der Gegenwartsphilosophie, 5. Aufl., Stuttgart 1975

STEINER, G.A., (Planung, 1971): Top Management Planung, München 1971

STEINMANN, H., (Planung und Kontrolle, 1981): (Hrsg.), Planung und Kontrolle - Probleme der strategischen Unternehmensführung, München 1981

STREBEL, H., (Gewichtung, 1972): Zur Gewichtung von Urteilskriterien bei mehrdimensionalen Zielsystemen, in: ZfB(42) 1972, S. 89-128

STREBEL, H., (Relevanzbaumanalyse, 1974): Relevanzbaumanalyse als Planungsinstrument, in: BFuP(26)1974, S. 34-52

STREIM, H., (Heuristische Lösungsverfahren, 1975): Heuristische Lösungsverfahren - Versuch einer Begriffsklärung, in: ZfOR(19)1975, S. 143-162

SÜVERKRÜP, F., (Abbaufähigkeit fixer Kosten, 1968): Die Abbaufähigkeit fixer Kosten, Berlin 1968

SZYPERSKI, N., (Ziele, 1971): Das Setzen von Zielen - Primäre Aufgabe der Unternehmungsleitung, in: ZfB(41)1971, S. 639-670

SZYPERSKI, N., (Forschungsprobleme, 1973): Forschungs- und Entwicklungsprobleme der Unternehmensplanung, in: E. Grochla, N. Szyperski (Hrsg.), Modell- und computergestützte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1973, S. 23-40

SZYPERSKI, N., WINAND, U., (Portfolio-Management, 1978): Strategisches Portfolio-Management: Konzept und Instrumentarium, in: ZfbF-Kontaktstudium 1978, S. 123-132

SZYPERSKI, N., WINAND, U., (Duale Organisation, 1979): Duale Organisation - Ein Konzept zur organisatorischen Integration der strategischen Geschäftsfeldplanung, in: ZfbF-Kontaktstudium 1979, S. 195-205

THANHEISER, H., PATEL, P., (Strategische Planung, 1977): Strategische Planung in diversifizierten deutschen Unternehmen, Wiesbaden 1977

TIETZ, B., (Methoden, 1969): Grundlagen der Handelsforschung, 1. Band: Die Methoden, Zürich 1969

TIETZ, B., (Marketing, 1978): Marketing, Tübingen, Düsseldorf 1978

TÖPFER, A., (Planungs- und Kontrollsysteme, 1976): Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen, Berlin 1976

TÖPFER, A., AFHELDT, H., (Strategische Unternehmensplanung, 1983): (Hrsg.), Praxis der strategischen Unternehmensplanung, Frankfurt/M. 1983

TRUX, W., KIRSCH, W., (Strategisches Management, 1979): Strategisches Management oder Die Möglichkeit einer "wissenschaftlichen" Unternehmensführung. Anmerkungen aus Anlaß eines Kooperationsprojektes zwischen Wissenschaft und Praxis, in: DBW(39)1979, S. 215-235

ULRICH, H., (Unternehmung, 1970): Die Unternehmung als produktives soziales System, 2. Aufl., Bern 1970

ULRICH, H., (Strategische Aspekte, 1979): Konstanz und Veränderung - strategische Aspekte der Unternehmensführung, in: S. Beurle, M. Hinderer, D.M. Salt (Hrsg.), Strategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, Bern, Stuttgart 1979, S. 41-48

ULRICH, H., (Management, 1984): Management, Bern 1984

ULRICH, P., (Prozess-Organisation, 1974): Ein verhaltenswissenschaftlicher Ansatz zur Theorie der Prozeß-Organisation, in: DU(28)1974, S. 147-168

ULRICH, P., HILL, W., (Grundlagen, 1979): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, in: H. Raffée, B. Abel (Hrsg.), Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 161-190

VESTER, F., (Ballungsgebiete, 1978): Ballungsgebiete in der Krise, Stuttgart 1978

VESTER, F., (Neuland, 1984): Neuland des Denkens. Vom technokratischen zum kybernetischen Zeitalter, München 1984

VOLLMER, T., (Portfolio-Konzepte, 1983): Kritische Analyse und Weiterentwicklung ausgewählter Portfolio-Konzepte im Rahmen strategischer Planung, Frankfurt/M., Bern, New York 1983

WACKER, P.-A., (Erfahrungskurve, 1980): Die Erfahrungskurve in der Unternehmensplanung, München 1980

WAGNER, D., (Personalbeurteilungssysteme, 1985): Personalbeurteilungssysteme als Führungsinstrument, in: ZfO(54) 1985, S. 109-113

WELGE, M.K., (Management, 1980): Management in deutschen multinationalen Unternehmungen, Stuttgart 1980

WELGE, M.K., (Unternehmensführung, 1985): Unternehmensführung, Bd. 1: Planung, Stuttgart 1985

WELTERS, K., WINAND, U., (Unternehmensführung, 1980): Beschaffung und strategische Unternehmensführung - Zwischenergebnisse einer Delphi-Untersuchung, in: ZfbF(32)1980, S. 585-610

WILD, J., (Prognosen, 1970): Probleme der theoretischen Deduktion von Prognosen, in: ZfgSt(126)1970, S. 553-576

WILD, J., (Theorienbildung, 1976): Theorienbildung, betriebswirtschaftliche, in: E. Grochla, W. Wittmann (Hrsg.), HWB, Band I/3, 4. Aufl., Stuttgart 1976, Sp. 3889-3910

WILD, J., (Unternehmensplanung, 1981): Grundlagen der Unternehmensplanung, 3. Aufl., Opladen 1981

WILDE, K.D., (Prognosen, 1982): Langfristige Prognosen in der strategischen Planung, in: ZfB(52)1982, S. 923-941

WINAND, U., WELTERS, K., (Unternehmensführung, 1982): Beschaffung und strategische Unternehmensführung, in: N. Szyperski, P. Roth (Hrsg.), Beschaffung und Unternehmensführung, Stuttgart 1982, S. 5-101

WITTE, E., (Organisation, 1973): Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotorenmodell, Göttingen 1973

WITTE, T., (Heuristisches Planen, 1979): Heuristisches Planen. Vorgehensweise zur Strukturierung betrieblicher Planungsprobleme, Wiesbaden 1979

WITTEK, B., (Strategische Unternehmensführung, 1980): Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation, Berlin, New York 1980

WÖHE, G., (Grundprobleme, 1959): Methodologische Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Meisenheim a. Glan 1959

WÖHE, G., (Werturteile, 1959): Zur Problematik der Werturteile in der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfhF(11) 1959, S. 165-179

WÖHE, G., (Theoretische Ansätze, 1985): Gegenwärtige theoretische Ansätze der Betriebswirtschaftslehre, Diskussionsbeiträge Fachbereich Wirtschaftswissenschaft (A 8501), Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1985

WÖHE, G., (Betriebswirtschaftslehre, 1986): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl., München 1986

WOOLLEY, K.M., (Experience Curves, 1972): Experience Curves and Their Use in Planning, Diss. Standford 1972

YELLE, L.E., (Learning Curve, 1979): The Learning Curve: Historical Review and Comprehensiv Survey, in: DS(10) 1979, S. 302-327

ZAHN, E., (Strategische Planung, 1979): Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung, Berlin 1979

ZAHN, E., (Entwicklungstendenzen, 1981): Entwicklungstendenzen und Problemfelder der strategischen Planung, in: H. Bergner (Hrsg.) Planung und Rechnungswesen in der Betriebswirtschaftslehre. Festgabe für G. v. Kortzfleisch zum 60. Geburtstag, Berlin 1981, S. 145-190

ZANGEMEISTER, C., (Nutzwertanalyse, 1976): Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 4. Aufl., München 1976

ZETTELMEYER, B., (Strategisches Management, 1984): Strategisches Management und strategische Kontrolle, Darmstadt 1984

ZWICKY, F., (Weltbild, 1971): Entdecken, Erfinden, Forschen im morphologischen Weltbild, München 1971

SACHVERZEICHNIS

Akzeptanzsicherung 388ff
Analyse, strategische 193f, 218ff, 270ff, 292, 311ff, 358, 401, 404, 411, 417ff, 458, 464, 466
Anforderungs-/Eignungskonzept 433ff
Anforderungsprofil
- für Managementinstrumente 181ff
- für Mitarbeiter 434, 436f
Aufgabe, strategische 78, 85, 92, 94, 132f, 305
Aufgabenfeld, strategisches 7, 78ff, 132f, 201, 207, 208f, 221, 223, 226ff, 235ff, 261, 266, 342f, 418, 438, 442
Aussagen
- deterministische 31
- normative 18f
- singuläre 10ff, 66
- stochastische 31
- /systeme
  -- deskriptive 13
  -- technologische 6, 16, 25, 33ff, 54ff, 329
  -- theoretische 15
- technologische 6, 16ff
- Tendenz/ 31, 73
- theoretische 6, 14, 16, 20ff, 47ff, 361

Barrieren, strategische 127f, 232
Basisprozesse, strategische 8, 161, 173ff et pass.
- Modularität der /n 175
- situative Aktivierung der /n 175, 454
Benutzeradäquanz 17, 43ff, 57, 330
Betroffenheits-Dringlichkeits-Matrix 233, 250ff
Bezugsrahmen, theoretischer 7, 72ff, 112f, 116f, 237, 269, 300f, 308, 341, 353

Brainstorming 227, 274, 318, 353, 385
Brückenprinzipien 26f

Chancen-Bedrohungen-Analysen 252ff
Chancen-Bedrohungen-Matrix 233, 250ff

Dekomposition 138f, 261, 440
Delphi-Methode 228f, 248f, 276, 361, 410
Detailstruktur 8, 161, 423, 453ff, 462, 464f, 467
Diskontinuitäten, strategische 91, 194, 195ff, 208f
Durchsetzungskraft/-vermögen 58, 262f, 273, 282ff
Dynamik 90ff, 99
- /gefälle 93, 132, 134f, 438, 441

Effektivität 124, 187, 419
Effizienz 124, 186f, 200, 230
Eignungsprofil
- von Managementinstrumenten 181f, 188, 420
- von Mitarbeitern 434
Einheiten, strategische (s. Organisationseinheiten, strategische)
Entscheidung
- strategische 94ff, 311, 326, 399
- /sfelder, strategische 99ff, 132, 137, 227, 305
- /skomponenten 94ff, 218
- /sprobleme, strategische 99f, 170, 190ff, 218, 226
- /sprozesse, strategische 101f, 132, 137
Erfahrungsgewinnung 71
Erfahrungskurven-Konzept 330ff
Erfolgspotential 120, 123ff, 164, 195f, 232, 260, 266, 326, 401, 417f, 423, 443, 447, 463
- /träger 326ff
Erlöspotential 124, 125
Erkenntnisgenerierung 6
- Problematik der 63, 70ff

Erkenntnissicherung 6
- Problematik der 64ff
Erklärung, wissenschaftliche 13f, 20ff
Erklärungsschema, deduktives 21f, 25

Faktoren, strategische 120, 163f, 201f, 262f, 289, 296, 300ff, 318, 321, 327, 339, 340, 343, 413, 443
Falsifikation 48
Feedback-Diagramm 230, 239ff, 284, 303
Finanzpotential 124, 125f, 267, 443
Flexibilität 136, 440
Forschung
- realwissenschaftliche 6
  -- Konzeptionen der /n 6
    --- Deskription 10ff
    --- Philosophie 19
    --- Technologie 6
    --- Theorie 6, 13ff
  -- wissenschaftstheoretische Grundlagen der /n 6, 10ff
- strategische 4, 7, 108ff
  -- elementare Aufgabenfelder der /n 5, 7, 114f
  -- Objektbereich der /n 4f, 103ff
  -- Programm der /n 4, 109ff
Früherkennung, strategische 193f, 195ff, 221, 229ff, 418, 456f, 466
Führungsfunktionen 143ff

Gefahren-/Gelegenheiten-Analyse 225, 227, 238
Geschäftseinheiten, strategische 225, 277, 308, 443f, 447
Geschäftsfelder, strategische 443f
Gesetzeshypothesen 14ff, 20ff, 36ff, 48ff, 54ff
Gewinnpotential 124f, 267
Good-will-Potential 124, 126, 267, 443

Grundsätze, strategische 117, 439
- generelle 131ff, 172f, 196f, 208, 218f, 267f, 289f, 308ff, 312f, 344, 354f, 378f, 402f, 416, 453, 462
- Konzept der /n 129ff
- kostenpotentialbezogene 346ff
- spezielle 131, 318, 344ff

Handeln, strategisches 1ff, 103ff, 129ff, 140, 259, 339, 345
Herausforderungen, strategische 164f et pass.
- Arten /r 165
  -- akute 165, 317, 389, 416, 418, 466f
  -- chronische 165, 317, 416, 417f, 465f
  -- potentielle 165, 194, 416f, 463f
Holismus 133, 281, 309, 389, 440

Ideengenerierung 316, 325
- konformistische 317f
- nonkonformistische 318, 349
Indikatorchecklisten 208ff
Information
- Abweichungs/ 402
- Änderungs/ 220f, 226ff, 232, 269
- Früherkennungs/ 196, 207, 221
- Kontroll/ 220f, 224ff, 230, 232, 269, 401f, 405
- /sarten 183ff
- /sgehalt, empirischer 12, 14, 17, 29ff, 42, 48, 51, 54, 57, 330, 332ff, 337
- /sgrad 98f, 181, 187 et pass.
Initiative 135, 440
Interessenanalysen 273, 281ff
Invarianz
- /postulat 49
- /problematik 50ff

Kepner-Trego-Methode 211f, 231
Komplexität 87ff, 98f, 223, 316, 377
- /sgefälle 92f, 132, 134, 136, 438, 441
- /sreduktion 51, 138, 230, 321
Kondensation 139, 440
Kontrolle 144, 146f, 399ff
Kontrollobjekte, strategische 399
Kontrolltypen, strategische 224ff, 400
Kostenfaktoren, strategische 301ff, 346
Kostenpotential 125, 301f, 345
Kreativität 140

Lebenszyklus-Konzept 330, 336ff
Lebenszyklus-Wettbewerbspositions-Portfolio 329
Leitlinienkonezpt 405, 412ff
Leitlinie, strategische 413, 415
Leitprofile, strategische 414f

Management
- /begriff 142f, 147
- /organe
  -- strategische 421, 427, 430f, 434, 454, 467
    --- derivative 423, 455, 456ff
    --- originäre 239, 422, 424, 426, 441, 445, 447, 452, 455, 465
- /system 148, 177
  -- Hierarchisierung des /s 150ff
- normatives 151, 152f, 179 230, 258, 266, 289, 357f, 367, 384
- operatives 151, 154f, 179, 309, 375, 378, 385ff, 411
- strategisches 3, 117, 141, 151, 153f, 157ff, 325, 375
Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio 328

Maßnahmen
- operative 155
- strategische (s. auch Strategie) 152f, 201, 224, 258 260, 266f, 275, 292, 294, 297, 310, 328
Morphologische Methode 227, 274, 318f, 349ff

Netzplantechnik 385, 392ff
Nutzwertanalyse 279, 360, 367ff

Operationalisierung 138, 309f, 440
Organisationseinheiten 422, 431, 437, 455
-strategische 5, 277, 280, 301, 309, 312, 314, 321f, 424 426, 441, 451, 459, 464
- Typen von 427ff
Organisationsformen 427ff, 457ff

Papiercomputer 230, 242ff, 284, 303
Persönlichkeitstypen 434ff
PIMS-Studie 330, 339ff
Planableitungsrichtung
- alternierende 448ff
- input- /outputorientierte 450
- output- /inputorientierte 450
- progressive 448f
- retrograde 448f
Planabstimmung
- horizontale 448, 450f
- institutionelle Gestaltung der 451f
- vertikale 448f
Planung 144ff
- /genereller strategischer Ziele 265, 266ff, 291f, 304, 358
- /spezieller strategischer Ziele 265, 289ff, 314, 323, 358, 364, 402, 418
- strategische 3, 325, 330

Portfolio-Matrix 327ff
Portfolio-Methode 318, 325ff, 361
Potential, heuristisches 75
Potentiale, strategische 118ff et pass.
Problem
- /felder, strategische 198, 200ff, 210, 227, 229, 235ff, 296, 344f, 457f
- /symptome, strategische 230ff, 458
- strategisches 4ff, 78ff, 157, 171f, 277, 317, 325, 344, 361
Profilvergleich 433f
Prognose 23ff, 33
- /methoden 228f
- /regreß 25
- explorative 228f
- intuitive 360, 361
- normative 228f
- technologische 25, 54, 59f
- theoriefundierte 360, 361
Projekte, strategische 158, 257, 266, 289, 309, 356, 358, 365f
- Trägerschaft /r 421ff, 445
- Abwicklung /r 421ff, 453
Projektmanagement
- Arten des strategischen /s 416ff
- instrumentelle Ausstattung des strategischen /s 419ff
- instrumentelles Konzept des strategischen /s 180ff
- personelles Konzept des strategischen /s 430ff
- prozessuelles Konzept des strategischen /s 171ff
- strategisches 5, 7ff, 158ff et pass.
- strukturelles Konzept des strategischen /s 421ff
Projektziele, strategische (s. auch spezielle strategische Ziele) 291ff, 304, 312, 314, 316, 318ff, 357, 364, 367, 374, 381, 383, 404

Rahmenstruktur 8, 161, 422f, 438ff, 452f, 462ff
- /ebenen 442ff
Relevanz
- pragmatische 17, 41ff, 59, 75, 329
- theoretische 14, 28ff, 42, 62, 75, 330, 335f, 339, 341, 344
Relevanzbaum-Verfahren 229, 249f, 385
Resistenz 136, 440
Reversibilität 137, 440
Revolvingprinzip 156f
Risikoanalyse 363f, 371ff

Schnittstellenproblematik, strategisch-operative 377ff
Signale, schwache 198ff, 208, 215f, 221, 230, 232, 255, 457
Situation, strategische 163, 191, 218, 221, 463
Stärken-Schwächen-Analysen 225, 227, 238
Strategie (s. auch Maßnahmen, strategische) 305, 312, 319, 322, 399ff, 408ff
- /alternativen 311ff et pass.
- /begriff 305ff
  -- maßnahmenorientierter 306, 307, 309f
  -- verhaltensorientierter 306, 307, 310
  -- zielorientierter 306, 307, 309f
- /generierung 297, 311ff, 356, 358, 364, 418, 456, 459, 464, 466f
- /implementierung 376, 377ff, 404, 417, 419, 456, 466f
- /kontrolle 230, 376, 399ff, 417ff, 455
- /-Kontrollmodell 405ff, 412
- /-Kontrollvariablen 404f
- /selektion 312, 318, 320, 323, 354ff, 368, 404, 418, 455
- Erfolgs/ 2
- Norm/ 328, 330, 344, 356
- Plan/ 356f et pass.
Struktur
- duale 424
  -- Linienkonzept der /n 424ff
  -- Matrixkonzept der /n 424, 426f
- nomische 49

Strukturiertheit, heuristische 172, 455
Subsidiaritätsprinzip 442
Symbiose 133f, 440
Synergie 134, 440
Synergien, strategische 127f, 232
Szenario-Technik 228, 244ff, 361

Trendlinien, strukturelle 206, 212ff
Typenvergleich 433

Unternehmensführung 143ff
- strategische 3
- System der 147ff
Unternehmensplanung, strategische 3

Variabilität 136, 309, 310, 440
Variablen, strategische 164 et pass.
Verhaltensrichtlinien
- allgemeine 153, 357, 384
- spezielle 378, 381, 384f
Verifikation 47f

Wahrheit, faktische 31f, 47f, 66
Wahrscheinlichkeits-Bedeutungs-Matrix 206, 215ff
Wertfreiheitspostulat 18
Wertorientierungen (s. auch Wertvorstellungen) 262f, 269, 272ff, 292, 295
Wertvorstellungen (s. auch Wertorientierungen) 273, 279, 285, 291, 381
- gesellschaftliche 55
Wertvorstellungsprofile 273, 285ff

Zeitanalyse 385, 397f
Ziele
- strategische 153, 201, 221, 224, 258ff, 307, 417
  -- generelle 230, 260, 266ff, 274ff, 280, 285, 289, 291, 295, 297f, 357, 367, 418
  -- spezielle (s. auch Projektziele, strategische) 260f, 367, 410
- unternehmenspolitische 152, 259f, 266, 274
Zielgrößen 34, 35, 56ff, 139, 264, 303
- /gewichtung 57ff
- /variationen 56f, 298
Zielhierarchie 261
Ziel-Kompatibilitäts-Matrix 278, 287f
Zielstruktur 34, 54, 57
Zielsystem, strategisches 261, 278

Druck und Verarbeitung: Dissertations Druck Darmstadt, Tel. (0615 1) 2 78 90